

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Význam outsourcingu v oblasti služeb

The Importance of Outsourcing in the Area of Services

DP-EF-KMG-2010-02

KVĚTOSLAVA BARTOŠOVÁ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., Katedra marketingu

Konzultant: Ing. Patrik Konopásek, Regionální správa majetku Ústí nad Labem

Počet stran 86

Počet příloh 3

6. května 2010

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 06.05.2010

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomáhali během psaní této diplomové práce. Děkuji především panu Doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za jeho odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat řediteli Regionální správy majetku Ústí nad Labem a dalším zaměstnancům za poskytnuté informace a čas, který mi věnovali. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu a povzbuzení. Svým rodičům mimo jiné děkuji za to, že mi umožnili vystudovat tuto univerzitu a po celou dobu mého studia mě podporovali, nejen finančně.

ANOTACE A KLÍČOVÁ SLOVA

Diplomová práce se zabývá významem outsourcingu v oblasti služeb. Tato problematika je zpracována na příkladu Regionální správy majetku Ústí nad Labem, organizační jednotky Českých drah, a.s.

Diplomová práce vychází z vybraných teoretických kapitol. V první řadě je přiblížena uvedená organizační jednotka, jejíž hlavní činností je zabezpečení správy svěřeného nemovitého majetku. Další kapitola je zaměřena na teorii outsourcingu, jeho vývoj, implementaci a využití. Poznatky z těchto dvou kapitol jsou dále využity k analýze uplatnění outsourcingu v organizační jednotce. Po zhodnocení již zavedených dodavatelských vztahů i probíhajícího projektu, jsou navrženy možné náměty pro budoucí vývoj outsourcingu v oblasti služeb.

Klíčová slova

Outsourcing

Outsourcingový projekt

Outsourcingová smlouva

Dodavatel služeb

ANNOTATION AND KEY WORDS

This master thesis deals with the importance of outsourcing in the area of services. This topic is conducted on the example of Regionální správa majetku Ústí nad Labem, organizational unit of České dráhy, a.s.

The master thesis is based on selected theoretical chapters. At first, it introduces the organizational unit whose core activity is to ensure the administration of entrusted immovable assets. Next chapter focuses on theories of outsourcing, its development, implementation and utilization. Pieces of knowledge from those two chapters are then used for the analysis of utilization of outsourcing in the organizational unit. After the evaluation of established supplier relations and ongoing project, possible proposals for future development of outsourcing in the area of services are suggested.

Key words

Outsourcing

Outsourcing project

Outsourcing contract

Service supplier

OBSAH

PROHLÁŠENÍ.....	3
PODĚKOVÁNÍ	4
ANOTACE A KLÍČOVÁ SLOVA	5
ANNOTATION AND KEY WORDS	6
OBSAH	7
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	9
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
 1 ÚVOD	 13
 2 PROFIL SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY, A.S., REGIONÁLNÍ SPRÁVA MAJETKU	 15
2.1 Transformace státní organizace.....	15
2.2 Představení skupiny ČD, její vize a cíle	15
2.3 Dceřiné společnosti.....	17
2.3.1 ČD Cargo, a.s.	17
2.3.2 DPOV, a.s.....	18
2.3.3 ČD –Telematika a.s.	18
2.3.4 Traťová strojná společnost, a.s.....	18
2.3.5 Výzkumný ústav železniční, a.s.	19
2.4 Mateřská společnost: organizační struktura	19
2.4.1 Generální ředitelství	20
2.4.2 Organizační jednotky	20
2.5 Odbor správy nemovitostí – O31	20
2.6 Regionální správy majetku.....	21
2.7 Regionální správa majetku Ústí nad Labem	22
2.7.1 Oddělení provozně technické (OPT)	25
2.7.2 Oddělení majetkového podnikání (OMP).....	25
2.7.3 Oddělení servisních činností (OSČ)	25
2.7.4 Základní statistické údaje	26
 3 OUTSOURCING	 29
3.1 Definování pojmu „Outsourcing“	29
3.2 Vývoj outsourcingu	31
3.2.1 Tři éry vývoje	31
3.2.2 Vývoj teoretické základny	31

3.3	Základní otázky outsourcingu.....	32
3.3.1	PROČ? - důvody pro outsourcing	33
3.3.2	CO?	34
3.3.3	KDE?.....	35
3.3.4	JAK?.....	35
3.3.5	KDY?	35
3.4	Shrnutí vývoje	36
3.5	Formy outsourcingu.....	36
3.6	Outsourcing = risk?	38
3.7	Implementace outsourcingu	38
3.7.1	Chyby v implementaci a možnosti jak se jich vyvarovat	39
3.7.2	Outsourcingový projekt.....	39
3.7.3	Uplatnění outsourcingových služeb.....	43
3.7.4	Úspěšnost outsourcingu.....	44
4	ANALÝZA UPLATNĚNÍ OUTSOURCINGU U REGIONÁLNÍ SPRÁVY MAJETKU ÚSTÍ NAD LABEM ČD, A.S.....	46
4.1	Zavedený outsourcing.....	46
4.1.1	Odpovědi na hlavní otázky outsourcingu	46
4.1.2	Outsourcing facility managementu.....	48
4.1.3	Outsourcing informačních technologií	55
4.1.4	Outsourcing personálního servisu	55
4.1.5	Outsourcing vedení účetnictví.....	56
4.1.6	Outsourcing BOZP	57
4.2	Probíhající outsourcingový projekt: Outsourcing úklidové činnosti.....	58
4.2.1	Analýza výchozí situace	58
4.2.2	Výběrové řízení	60
4.3	Činnosti prováděné Regionální správou majetku Ústí nad Labem	67
4.3.1	Správa bytového fondu.....	67
4.3.2	Ekologie	68
4.3.3	Požární ochrana	68
4.3.4	Rozúčtování nákladů na dodávky energií.....	69
4.3.5	Obchod s realitami.....	69
4.4	Náměty pro budoucí vývoj outsourcingu	69
4.4.1	Zadání nové činnosti do outsourcingu.....	70
4.4.2	Vyjmutí činnosti z outsourcingu	75
4.5	Hodnocení outsourcingu	80
5	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM LITERATURY	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86
	PŘÍLOHA A: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČESKÝCH DRAH A.S.....	87
	PŘÍLOHA B: OBVOD RSM ÚSTÍ NAD LABEM	88
	PŘÍLOHA C: VZOR PŘEDÁVACÍHO PROTOKOLU.....	89

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.j.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
bm	běžný metr
BO	bytové objekty
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČD, a.s.	České dráhy, a.s.
ČR	Česká republika
ČSN	česká státní norma
DLHM	dlouhodobý hmotný majetek
GŘ	Generální ředitelství
hod.	hodin
ISO	International Organization for Standardization = Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
KNSM	Kancelář náměstka pro správu majetku
KŘ	Kancelář ředitele
m ²	metr čtverečný
mil.	milion
MS	místní správa
např.	například
NSM	Náměstek pro správu majetku
O31	Odbor správy majetku
OMP	Oddělení majetkového podnikání
OPS	Oddělení personálního servisu
OPT	Oddělení provozně technické
OR	Obchodní rejstřík
OSČ	Oddělení servisních činností

PO	provozní objekty
ROE	Regionální oddělení ekonomiky
RSM	Regionální správa majetku
RSM UNL	Regionální správa majetku Ústí nad Labem
SAP	Systémy, aplikace a produkty ve zpracování dat
s.o.	státní organizace
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
SŽDC, s.o.	Správa železniční dopravní cesty, s.o.
TSS, a.s.	Trat'ová strojní společnost, a.s.
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
ÚSO	úplné střední odborné vzdělání
viz.	vzhledni
VŠ	vysoká škola
VUZ, a.s.	Výzkumný ústav železniční, a.s.
WWW	World Wide Web
&	a
[]	hrnaté závorky použité pro označení nepřímé citace
()	kulaté závorky použité pro doplnění textu
/	lomeno
+	plus, odrážka použita pro označení výhod
-	pomlčka, odrážka použita pro označení nevýhod
%	procenta
„“	uvozovky použité pro označení neoficiálního názvu a pro přímou citaci

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Mateřská společnost České dráhy, a.s. – obecné informace	16
Tab. 2	Dceřiné společnosti	17
Tab. 3	Personalistika	26
Tab. 4	Rozsah spravovaného majetku - budovy, pozemky, infrastruktura	27
Tab. 5	Vývoj spravovaného majetku v čase	27
Tab. 6	Nájemní vztahy - nebytové prostory a pozemky	28
Tab. 7	Nájemní vztahy - bytový fond a počet uzavřených nájemních smluv	28
Tab. 8	Formy outsourcingu a úroveň podílu dodavatele	37
Tab. 9	Kategorizace objektů a požadavků	48
Tab. 10	Legenda k tabulce 1 - Kategorizace objektů a požadavků	49
Tab. 11	Specifikace I - Technická správa budov	50
Tab. 12	Specifikace II - Provoz a revize technologií	50
Tab. 13	Specifikace III - Zajištění větších oprav	51
Tab. 14	Specifikace IV - Havarijní služba	51
Tab. 15	Specifikace V - Doprovody externích firem	52
Tab. 16	Specifikace VI - Venkovní údržba	52
Tab. 17	Změna rozsahu zajišťovaných služeb	55
Tab. 18	Výklad některých pojmů smlouvy	65
Tab. 19	Přehled možných dodavatelů služeb	73
Tab. 20	Příklad roční kalkulace nákladů pro zajištění drobných oprav	78
Tab. 21	Kritéria hodnocení zajišťovaných služeb	80

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Obvod RSM Ústí nad Labem	22
Obr. 2	Organizační struktura RSM Ústí nad Labem	24
Obr. 3	Outsourcing	30
Obr. 4	Insourcing.....	30
Obr. 5	Přehled vývoje outsourcingu	36
Obr. 6	Ishikawův diagram	38
Obr. 7	Fáze outsourcingového projektu	40
Obr. 8	Diagram klíčových příčin a důsledků pro realizaci outsourcingového projektu.....	59

1 Úvod

Vlivem technologického pokroku, globalizace a dalších jevů, které charakterizují ekonomické prostředí jednadvacátého století, dochází k výrazným změnám trhu. Mění se způsob obchodování. Mění se marketing. Mění se management. Jak již dříve řekl Kotler „trh dnes již není, to co býval“¹. Vznikají nové výzvy, zákazníci očekávají stále vyšší kvalitu a zvyšují své nároky. Otázkou je, jak na tyto změny reagují firmy. Jednou z možností je volba outsourcingu. Na základě takové strategie firmy namísto vlastní výroby veškerých komponentů či zajišťování všech služeb, kupují produkty a služby zvenčí v duchu filosofie „dělejme to, co opravdu umíme a ostatní si zajistíme jako externí službu“².

Tématem této diplomové práce je outsourcing v oblasti služeb. Jeho význam, implementace a možnosti uplatnění u konkrétních typů dodávaných služeb budou zpracovány pro případ Regionální správy majetku Ústí nad Labem, která je jednou z organizačních jednotek společnosti České dráhy, a.s. Hlavním předmětem podnikání této organizační jednotky je zabezpečení správy svěřeného nemovitého majetku. Díky změnám v organizační struktuře Českých drah, a.s. a postupnému ubývání kapacit k zajišťování některých činností přijala Regionální správa majetku Ústí nad Labem strategii outsourcingu.

Cílem této práce je teoretické zasazení do problematiky outsourcingu. Na tomto základě pak bude nejen zhodnocen současný stav v organizační jednotce, ale také budou navrženy možné směry budoucího vývoje outsourcingových projektů.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. Po úvodu přichází druhá kapitola, která je zaměřena na přiblížení společnosti České dráhy, a.s. Popisuje její vznik, vývoj, organizační strukturu a podrobněji pak Regionální správu majetku Ústí nad Labem s cílem bližšího seznámení s touto organizační jednotkou a jejím fungováním.

¹ KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

² KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

Třetí kapitola se zabývá teorií outsourcingu. Podává celkový přehled o tomto tématu na základě prostudovaných zdrojů. Je logicky koncipována od definování samotného pojmu outsourcing přes jeho vývoj, důvody pro implementaci a možná rizika. Na závěr jsou rozebrány fáze outsourcingového projektu a možnosti jeho uplatnění.

Následuje praktická část, ve které jsou teoretické poznatky využity k analýze uplatnění outsourcingu v organizační jednotce Regionální správa majetku Ústí nad Labem. Kapitola se zabývá zhodnocením již zavedených outsourcingových projektů, dále prozkoumáním právě probíhajícího projektu a v neposlední řadě podává návrhy pro budoucí směry vývoje v oblasti outsourcingu služeb.

Poslední kapitola diplomové práce obsahuje ucelený závěr, ve kterém jsou shrnuty dosažené výsledky spolu se zhodnocením přínosu této práce.

2 Profil společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku

2.1 Transformace státní organizace

Původní státní organizace České dráhy se v procesu transformace k 1. lednu 2003 rozdělila na tři nové nástupnické subjekty.

Prvním z nich je státní organizace Správa železniční dopravní cesty (dále jen SŽDC, s.o.), jejímž hlavním cílem je hospodaření se státním majetkem, tedy železniční dopravní cestou a zajištění její provozuschopnosti. Kromě toho zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury a poskytuje dopravcům přístup na železniční dopravní cestu.

Další nástupnickou organizací se stala Drážní inspekce, která vznikla za účelem zjišťování příčin a okolností v případě vzniku mimořádných událostí.

Třetím subjektem je konečně akciová společnost České dráhy, a.s. (dále jen ČD, a.s.) [10], na kterou se také zaměřuje tato práce. V následujících částech bude tedy podrobněji probrána skupina ČD a sama mateřská společnost s její organizační strukturou a složkami. Dále bude definován Odbor správy nemovitostí a Regionální správy majetku s konkrétním zaměřením na Regionální správu majetku Ústí nad Labem.

2.2 Představení skupiny ČD, její vize a cíle

Sama skupina se ve stručnosti charakterizuje následovně: „Jsme dopravní společností provozující osobní i nákladní dopravu“³, což je hlavním předmětem podnikání. Cílem skupiny ČD je stát se železničním dopravcem, který bude na prvním místě volby jak pro cestující, tak i objednatele a zákazníky nákladní dopravy. Za tímto účelem byl v polovině roku 2009 představen transformační program zvaný „VIZE 2012“, který se orientuje na

³ *Výroční zpráva 2008 skupiny České dráhy* [online]. Praha: České dráhy, a.s., 2009 [cit. 2009-12-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocní-zpravy/-703/>>

zákazníka, vztahy s objednateli, zlepšení efektivnosti provozu apod. Má za cíl přinést změny, které zvýší spokojenost zákazníků a ukončí nesystémové financování v předchozích obdobích a tak přinést očekávaný finanční efekt hospodaření. Protože jediné tak bude skupina moci čelit sílícím tlakům konkurence. [3]

Co se týče struktury, skupina ČD je tvořena hlavní mateřskou společností ČD, a.s. a dceřinými společnostmi, díly nimž skupina poskytuje komplexní služby v železniční dopravní sféře. Patří sem především služby v přepravě osob a zboží a dále návazné činnosti jako opravárenství, železniční výzkum nebo telekomunikační a informační služby. [27]

Sama mateřská společnost ČD, a.s. je největším českým dopravcem v osobní železniční dopravě. Hlavními objednateli těchto služeb jsou kraje a stát zastoupený Ministerstvem dopravy, kterým jsou služby poskytovány v rostoucím množství případů na základě veřejné zakázky. Společnost vyniká nejen v tuzemsku, ale zároveň se objemem přepravených cestujících řadí mezi deset nejvýznamnějších železničních společností v Evropské unii. Naopak činnosti související s podnikáním v nákladní dopravě a přepravě byly z činností ČD, a.s. vyčleněny vznikem jedné z jejích dceřiných společností ČD Cargo, a.s. (viz níže). [27]

Mimo to mateřská společnost provozuje železniční dopravní cestu, která je ale vzhledem k celkem složitým majetkovým poměrům ve vlastnictví státu a právo na hospodaření s tímto majetkem vlastní SŽDC, s.o. To znamená, že ČD, a.s. se přestala starat o zajištění provozuschopnosti dopravní cesty, ale její obsluhou se nadále zabývá. [27]

Tab. 1 Mateřská společnost České dráhy, a.s. – obecné informace

České dráhy, a.s. („mateřská společnost“)	
Vznik	Zápisem do obchodního rejstříku ke dni 1.1.2003
Sídlo	Nábřeží Ludvíka Svobody 1222/12, 110 15 Praha 1
Základní kapitál	20 000 000 000 Kč
Akcionáři	Jediným akcionářem je Česká republika

Zdroj: Výroční zpráva 2008 skupiny České dráhy [online]. Praha: České dráhy, a.s., 2009 [cit. 2009-12-03].
Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/-703/>>

2.3 Dceřiné společnosti

ČD, a.s. mají ve svém portfoliu více než deset dceřiných společností, ve kterých vlastní větší či menší podíly akcií a prostřednictvím akcionářských práv uplatňují faktický vliv na jejich řízení. Síla vlivu ČD, a.s. jako ovládající osoby pak vychází z většinového vlastnictví.

Tvorba portfolia dceřiných společností je založena na strategickém zájmu společnosti, který usiluje o očistění struktury společnosti od těch částí, co nepodporují hlavní předmět podnikání a které skupině nepřinášejí žádný užitek. Další snahou je také vytvoření optimálních a stabilizovaných řídicích vztahů.

Z důvodu množství dceřiných společností, budou následně prezentovány ty společnosti, ve kterých je ČD, a.s. jediným nebo majoritním vlastníkem a má tedy rozhodující vliv na jejich řízení. Jsou to zároveň společnosti, které tvoří konsolidovaný celek Skupiny ČD. Konkrétně se jedná o ČD Cargo, a.s., DPOV, a.s., ČD – Telematika a.s., Traťová strojní společnost, a.s. a Výzkumný ústav železniční, a.s. [27]

Tab. 2 Dceřiné společnosti

Název společnosti	Podíl na ZK (v %)	Stupeň závislosti
ČD Cargo, a.s.	100	Rozhodující vliv
DPOV, a.s.	100	Rozhodující vliv
ČD – Telematika a.s.	59,31	Rozhodující vliv
Traťová strojní společnost, a.s.	51	Rozhodující vliv
Výzkumný ústav železniční, a.s.	100	Rozhodující vliv

Zdroj: Výroční zpráva 2008 skupiny České dráhy [online]. Praha: České dráhy, a.s., 2009 [cit. 2009-12-03].
Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocní-zpravy/-703/>>

2.3.1 ČD Cargo, a.s.

Společnost ČD Cargo, a.s. je nejvýznamnější dceřinou společností. Vznikla 1.12.2007 vkladem části podniku ČD, a.s., jako jediného vlastníka. Výsledkem bylo vyčlenění nákladní dopravy a vytvoření samostatné společnosti zajišťující vnitrostátní i mezinárodní

přepravu široké škály zboží od surovin a zemědělských komodit po výrobky s vysokou přidanou hodnotou, včetně pronájmu vozů a dalších přepravních služeb. ČD Cargo, a.s. je tak největší společností na trhu nákladní železniční dopravy v České republice a svým objemem přepravy zboží se navíc řadí mezi pět největších železničních dopravců zemí Evropské Unie. [20]

2.3.2 DPOV, a.s.

Společnost DPOV, a.s. vznikla 1.1.2007 jako dceřiná společnost ze 100% vlastněná ČD, a.s. [27] Zabývá se údržbou, opravou a modernizací železničních kolejových vozidel, které se provádí na moderních certifikovaných pracovištích pod dohledem vyškolených specialistů. Díky profesionalitě nabízených služeb si společnost navzdory své krátké historii vytvořila dobré jméno u svých obchodních partnerů jak v tuzemsku tak i v zahraničí. [11]

2.3.3 ČD –Telematika a.s.

Společnost ČD–Telematika, a.s., která vznikla 1.5.1995, je z 59,31 % vlastněná ČD, a.s. [27] Poskytuje komplexní nabídku služeb v oblasti telekomunikací, informatiky a telematiky prostřednictvím druhé největší telekomunikační struktury v ČR, centrální úložišť dat, a také servisních, vývojových a dalších specializovaných středisek. Je to silná a stabilní společnost na českém trhu. Mezi její nejvýznamnější zákazníky patří ČD, a.s. a řada jiných telekomunikačních operátorů jako např. provozovatel akademické sítě CESNET. [21]

2.3.4 Traťová strojní společnost, a.s.

Traťová strojní společnost, a.s. (dále TSS, a.s.), jež je z 51% vlastněná ČD, a.s., se zabývá údržbou, modernizací a výstavbou železničních koridorů a ostatních tratí ČD, a.s. Zaměřuje se především na práce se speciálními traťovými stroji a také se významně podílí na jejich opravách a rekonstrukcích. Mezi její činnosti navíc patří zajišťování nepravidelné nákladní železniční přepravy stavebních materiálů. TSS, a.s. disponuje dlouholetými zkušenostmi v oboru, vyškolenými odborníky a kvalitou prováděných opravárenských

služeb, což znamená důležitou konkurenční výhodu. Své služby poskytuje hlavně pro SŽDC, s.o., a stavební firmy jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. [27]

2.3.5 Výzkumný ústav železniční, a.s.

Poslední z uvedených dceřiných společností Výzkumný ústav železniční, a.s. (dále VUZ, a.s.), která byla založena 1.7.2005, je ve 100% vlastnictví ČD, a.s. [27] VUZ, a.s. je specializovanou společností, jejímž hlavním předmětem podnikání je zkoušení kolejových vozidel, železniční techniky a dalších drážních zařízení. Pro tento účel společnost provozuje vlastní unikátní zkušební centrum Velim se dvěma zkušebními železničními okruhy, které patří mezi významná a uznávaná zkušební centra v Evropě. Společnost navíc poskytuje řadu akreditovaných zkoušek jako např. zkoušky jízdních vlastností, hlukové zkoušky a jiné. VUZ, a.s. také spolupracuje s předními výrobci či akademickými institucemi v rámci EU i mimo ni a je zapojena do řady mezinárodních projektů. [22]

2.4 Mateřská společnost: organizační struktura

Jak je uvedeno v tabulce č. 1, jediným akcionářem společnosti je stát Česká republika, který vykonává svá akcionářská práva prostřednictvím Řídícího výboru, nejvyššího orgánu společnosti. Řídící výbor je tvořen ze sedmi vládou pověřených členů (tří zaměstnanců Ministerstva dopravy a po jednom z Ministerstva financí, Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva obrany a Ministerstva pro místní rozvoj). Rozhoduje o otázkách daných zákonem nebo stanovami společnosti.

Dalším řídicím orgánem je devítičlenná Dozorčí rada. Její hlavní činností je přezkoumávání zprávy o podnikatelské činnosti ČD, a.s. a kontrola hospodaření. Navíc schvaluje roční podnikatelský plán, strategie a rozpočty a zároveň může udělovat souhlas k nakládání s majetkem ČD, a.s.

Posledním řídicím orgánem je Představenstvo složené ze šesti členů, které volí a odvolává Dozorčí rada. Ve stručnosti Představenstvo vykonává a zajišťuje operativní řízení a obchodní vedení společnosti spolu s řádným vedením účetnictví.

Členové představenstva jsou:

- Generální ředitel Českých drah, a.s.,
- Náместek generálního ředitele pro osobní dopravu,
- Náместek generálního ředitele pro provoz,
- Náместek generálního ředitele pro ekonomiku,
- Náместek generálního ředitele pro správu majetku. [10]

2.4.1 Generální ředitelství

Na vrcholu organizační struktury (viz. Příloha A) ČD, a.s. je Generální ředitelství (dále GŘ), které zajišťuje realizaci rozhodnutí řídicích orgánů společnosti a integritu v řízení jednotlivých organizačních složek. V čele GŘ stojí Generální ředitel, který přímo řídí Kancelář generálního ředitele a několik odborů. Jak znázorňuje graf, ke GŘ dále patří sedm náměstků. Jsou jimi členové představenstva (viz. předchozí část) spolu s Náместkem generálního ředitele pro personální záležitosti a Náместkem pro obchod a marketing. Jednotliví náměstci pak mají na starosti kanceláře a odbory, které spadají do jejich pole působnosti, např. Náместek generálního ředitele ČD pro správu majetku (NSM) řídí Kancelář generálního ředitele pro správu majetku (KNSM) a Odbor správy nemovitostí (O31).

2.4.2 Organizační jednotky

Na nižším stupni hierarchie společnosti jsou pak tzv. organizační jednotky s vymezenou územní působností, které také patří pod jednotlivé náměstky. Jsou jimi např. Zásobovací centrum, Krajské centrum osobní dopravy, Regionální centrum provozu nebo organizační jednotka Regionální správa majetku, která bude podrobněji popsána v dalších částech této práce.

2.5 Odbor správy nemovitostí – O31

Co se týče majetkového podnikání, Skupina ČD disponuje jedním z největších souborů nemovitého majetku v České republice. Jelikož správa takto velkého majetku je přirozeně vysoce náročná, byl za tímto účelem zřízen Odbor správy nemovitostí GŘ ČD, a.s. Jeho základním posláním je nakládat s nemovitým majetkem a spravovat majetkové účasti

společnosti ČD, a.s. V rámci svého poslání odbor 31 zajišťuje celou řadu činností, a to např. tím, že:

- metodicky řídí a koordinuje komerční využívání nemovitého majetku ČD, a.s.;
- zodpovídá za jednotkou metodiku v oblasti majetkového podnikání a kontroluje všechny správce nemovitého majetku;
- přímo řídí nemovitostní projekty, u kterých také zabezpečuje přípravu a projednávání změny územního plánu;
- v oblasti marketingu provádí průzkum a zpracovává marketingové informace trhu s nemovitostmi, na jejichž základě vytváří např. marketingové studie pro komplexní komerční využití ve vybraných železničních stanicích;
- vyhodnocuje efektivnost pronájmů;
- definuje tzv. zbytný majetek a předkládá návrhy na jeho prodej či jiné ekonomické využití jako pronájem. [14]

2.6 Regionální správy majetku

V rámci odboru O31 pracují organizační jednotky správcovského typu s vymezenou územní působností, tzv. Regionální správy majetku (dále RSM), které byly ustanoveny v roce 2007 za účelem vyčlenění majetku (do té doby spravovaného SŽDC, s.o.) do samostatných organizačních jednotek. Úkolem RSM je dohlížení na veškerý nemovitý majetek společnosti, který se jak v minulosti, tak po založení RSM postupně zmenšoval prostřednictvím prodeje jeho nepotřebných částí. Dle Výroční zprávy společnosti bylo za rok 2008 k prodeji schváleno celkem 297 obchodních případů prodeje v celkové částce 605,9 mil. Kč. Tím došlo k upevnění podstaty majetkového podnikání, která se stále více posouvá do oblasti správy a rozvoje klíčového nemovitého majetku. [27]

V rámci územní působnosti je Česká republika rozdělena na celkem šest jednotlivých Regionálních správ majetku, konkrétně:

- RSM Brno,
- RSM Hradec Králové,
- RSM Olomouc,
- RSM Plzeň,

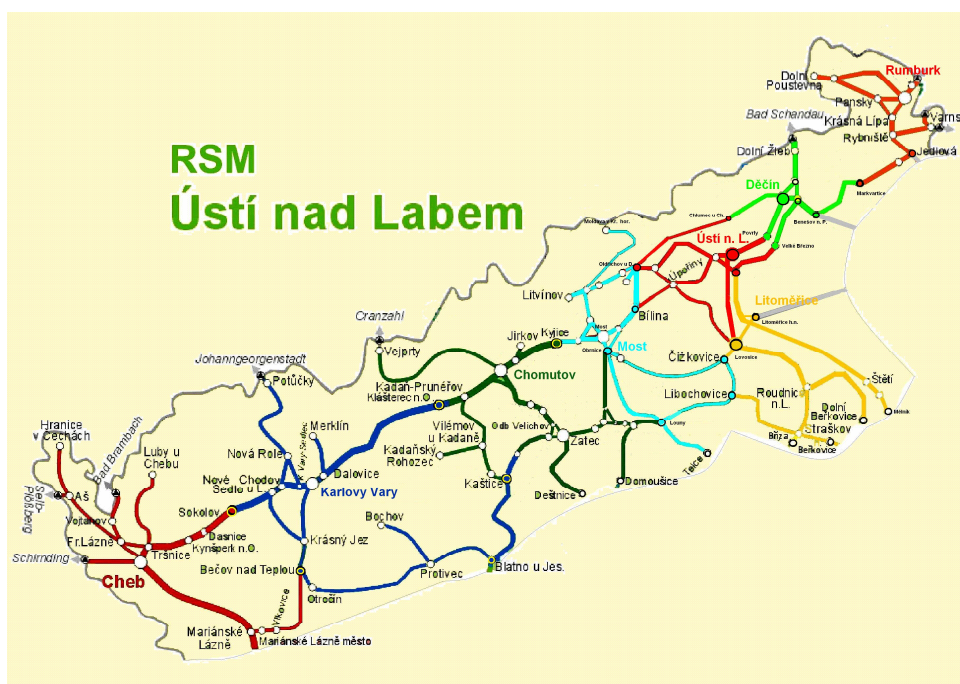
- RSM Praha,
- RSM Ústí nad Labem. [14]

Tyto specializované jednotky RSM zajišťují na jednotlivých územích jak činnosti majtkového podnikání s nemovitostmi ČD a.s., tak provozně-technické a obslužně servisní činnosti za účelem technické správy i komerčního využití majetku.

V oblasti majtkového podnikání operuje společnost ve dvou úrovních. Za prvé se jedná o pronájmy nemovitého majetku (nebytové prostory, celé objekty a pozemky), které se realizují v jednotlivých RSM z úrovně GRŘ. Druhou částí jsou prodeje zbytného majetku projednáváné na úrovni jednotlivých RSM za udělení souhlasu Představenstva a dozorčí rady. [3]

2.7 Regionální správa majetku Ústí nad Labem

Organizační jednotka RSM Ústí nad Labem (dále jen RSM UNL) zajišťuje výkon správy v Ústeckém a Karlovarském kraji, jak znázorňuje níže uvedený obrázek 1 (viz. také Příloha B).



Obr. 1 Obvod RSM Ústí nad Labem

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Hlavním předmětem činnosti RSM je na takto vymezeném území zajišťovat výkon správy nemovitého majetku skupiny ČD s maximálním důrazem na efektivitu podnikání a další činnosti, které s předmětem podnikání souvisí.

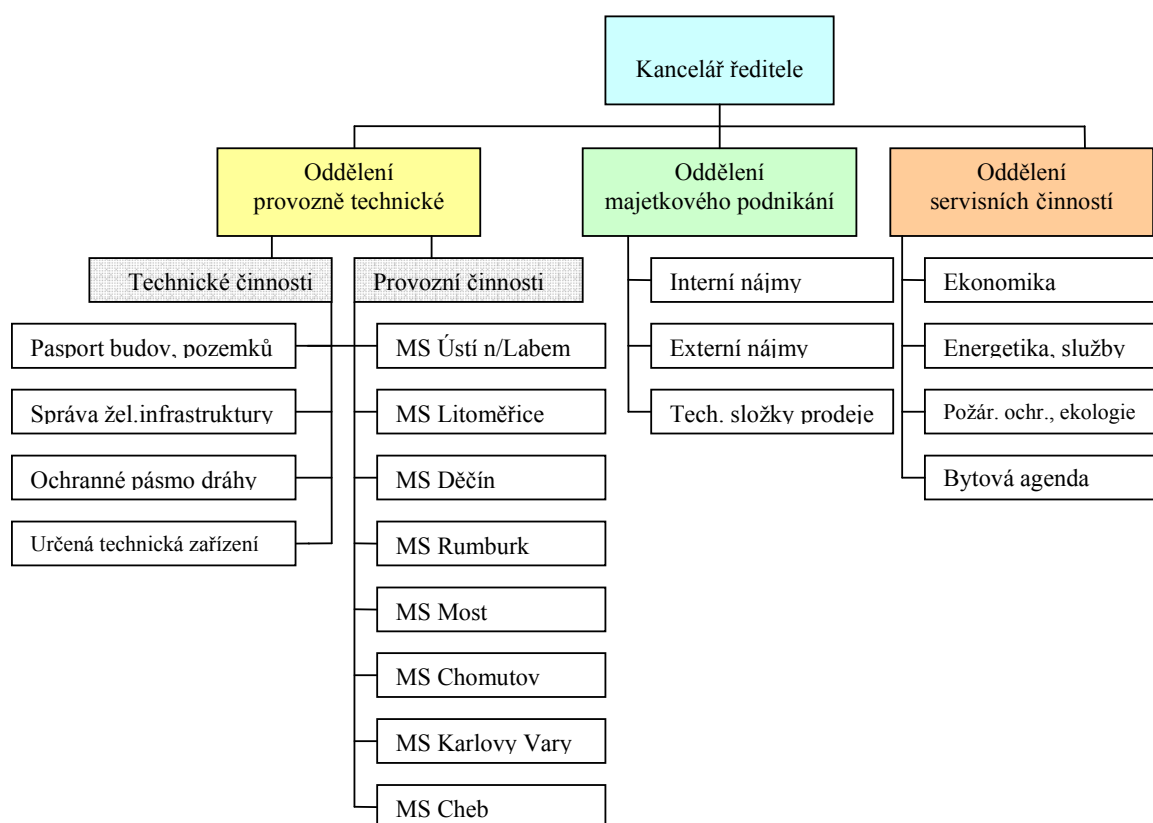
Na tomto základě je odvozeno poslání jednotky v určeném obvodu, kterým je:

- Zabezpečovat veškeré činnosti spojené se správou nemovitého majetku (objektů, pozemků, železniční infrastruktury a inženýrských sítí) ve vlastnictví ČD, a.s.;
- zabezpečovat veškeré činnosti spojené se správou bytového fondu;
- zabezpečovat správu ubytovacích, stravovacích, rekreačních a školicích zařízení ve vlastnictví ČD, a.s.;
- zadávat k realizaci externím zhotovitelům (dle příslušných zákonů) údržbu, opravy a rekonstrukce nemovitého majetku ve vlastnictví ČD, a.s.;
- zabezpečovat veškeré činnosti spojené s majetkovým podnikáním ČD a.s., včetně pronájmů v budovách železničních stanic;
- zabezpečovat provoz určených technických zařízení;
- zabezpečovat činnosti energetiky pro služebny uzlových železničních stanic;
- zabezpečovat požadovaný stav a podmínky provozu elektrických zařízení, odběru a dodávky energií;
- realizovat zásady ochrany životního prostředí (odpadové hospodářství, ochrana ovzduší a údržba zeleně), ochrany vod a veřejného zdraví (hluk a vibrace), ekologické havárie ve svém obvodu šetřit v součinnosti s orgány státní správy;
- zabezpečovat zajišťování úkolů požární ochrany ve všech prostorách, které užívá k provozování svých činností;
- vykonávat dohled a kontrolu stavu spravovaného majetku ve vlastnictví ČD;
- zabezpečovat efektivní využití přidělených prostředků ke zlepšování stavu svěřeného majetku. [14]

V čele RSM stojí ředitel organizační jednotky, o jehož obsazení rozhoduje Představenstvo ČD, a.s. Určený ředitel řídí činnost celé RSM s cílem uplatňovat zájmy ČD a zabezpečovat vytváření podmínek pro hospodárnou činnost při zajištění bezpečnosti spravovaného majetku. Dále vydává organizační řád jednotky, navrhuje organizační strukturu a určuje řídicí vztahy jednotlivých útvarů RSM.

Co se týče organizační struktury, jednotka se člení na kancelář ředitele (KŘ) a tři oddělení (provozně technické, majetkového podnikání a oddělení servisních činností), která se dále mohou z důvodu sledování nákladů a výnosů členit na další nákladová střediska, jak lze vidět na obrázku 2.

V čele jednotlivých oddělení jsou jejich vedoucí, kteří v oblasti své působnosti organizují, řídí a kontrolují zajišťování úkolů vyplívajících z poslání jednotky, rozhodují o řešení otázek spadajících do jejich útvaru a navzájem spolupracující a koordinují činnost útvarů tak, aby byla zaručena jednotnost v rámci řízení celé RSM. [14]



Obr. 2 Organizační struktura RSM Ústí nad Labem

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

2.7.1 Oddělení provozně technické (OPT)

Oddělení provozně technické zajišťuje činnosti spojené se správou svěřeného majetku (objektů, pozemků, železniční infrastruktury a přidružených inženýrských sítí), jehož údržbu, opravy a rekonstrukce zadává externím zhotovitelům. Z hlediska provozních činností je správa majetku zajištěna prostřednictvím místních správ (MS) v jednotlivých územních pracovištích spravovaného obvodu, jak ilustruje obrázek č. 2. Po technické stránce OPT zajišťuje inspekci, dozor a revize technických zařízení, koordinuje a realizuje výběrová řízení pro investiční akce a stavební řízení, přebírá stavby a dodávky prací od zhotovitelů a připravuje podklady pro rozúčtování nákladů a aktivace majetku. OPT také zpracovává vyjádření a připomínky k projektové dokumentaci stavebních akcí a účastní se jejich koordinace. V neposlední řadě zpracovává souhrnná stanoviska k jednotlivým obchodním případům ve spolupráci s ostatními odděleními. [14]

2.7.2 Oddělení majetkového podnikání (OMP)

Základní činností OMP je zajišťovat komerční využití majetku v oblasti působnosti RSM, zejména pozemků a budov, při zachování maximální hospodárnosti. Oddělení stanovuje marketingové cíle a strategii RSM. Za podpory implementace informačního systému SAP a jeho modulu RE (který je nástrojem pro správu nemovitého majetku) připravuje prodeje a pronájmy, vede jednání se síťovými operátory, zajišťuje smluvní vztahy v oblasti interního pronájmu mezi jednotlivými složkami ČD, a.s., a také vymáhá pohledávky. OMP vrcholově odpovídá za rozúčtování nákladů, které tvoří podklad pro rozúčtování služeb dle jednotlivých nájemníků. [14]

2.7.3 Oddělení servisních činností (OSČ)

Primárním posláním OSČ je zajišťovat základní ekonomickou a obchodní orientaci RSM jako rozborů plnění ukazatelů, plánování nákladů a tržeb, sledování plánu RSM včetně ekonomické kontroly. V oblasti energetiky a služeb oddělení vykonává povinnosti související s elektrickou i neelektrickou energetikou podle platných předpisů a také realizuje smluvní vztahy na služby tzv. facility managementu mimodrážními zhotoviteli (např. úklidy, nocležny, ostraha). Prostřednictvím odborně způsobilých osob zabezpečuje ve všech prostorách plnění úkolů v oblasti preventivní požární ochrany a bezpečnosti. Dále

vede agendu ochrany životního prostředí (ochrana ovzduší, vodní a odpadové hospodářství, údržba zeleně) a zajišťuje servis v této oblasti (zpracování havarijních plánů apod.). Mimo to má OSČ na starost bytovou agendu, správu DLHM, ochranu majetku a provoz informačního systému. [14]

2.7.4 Základní statistické údaje

V této části bude organizační jednotka RSM UNL představena z pohledu řady číselných údajů. Za pomoci tabulek tak budou probrána témata jako personalistika, rozsah spravovaného majetku a na závěr nájemní vztahy.

Následující tabulka 3 znázorňuje přehled počtu zaměstnanců podle pohlaví a jednotlivých oddělení k 31.12.2009. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce pracovníků je zaměstnáno v oddělení provozně technickém, a to z důvodů širokého rozsahu zajišťovaných činností (viz. Obr. 2).

Tab. 3 Personalistika

Oddělení	Zaměstnanců celkem	Z toho:				Vzdělání		
		ženy	v %	muži	v %	ÚSO	SŠ	VŠ
KŘ	3	2	66.67	1	33.33	0	0	3
OPT	46	20	43.48	26	56.52	2	39	5
OMP	23	16	69.57	7	30.43	1	14	8
OSČ	12	9	75.00	3	25.00	0	7	5
Celkem	84	47	55.95	37	44.05	3	61	20

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Co se týče rozsahu spravovaného majetku, dle údajů k 31.12. 2009 má RSM UNL ve své správě celkem 1 137 budov a 2 918 pozemků, které jsou v tabulce 4 rozděleny dle jednotlivých místních středisek MS (podrobně popsány v obrázku 2). Z toho je patrné, že nejvíc majetku je spravováno na Chomutovsku. Z hlediska spravované infrastruktury jsou kolejiště dělena na provozovaná a neprovozovaná.

Tab. 4 Rozsah spravovaného majetku - budovy, pozemky, infrastruktura

Majetek	Dle MS								Celkem
	Ústí n/L.	Litoměřice	Děčín	Rumburk	Most	Chomutov	K. Vary	Cheb	
Budovy - počet	156	149	109	75	186	221	98	143	1 137
Pozemky - počet	425	321	284	122	448	568	295	455	2 918
Pozemky v mil. m ²	2.22	1.4	1.1	0.49	2.04	1.82	1.34	1.91	12.32
Infrastruktura									Celkem
Kolejiště s povolením provozování dráhy (v bm koleji)									9 299
Kolejiště neprovozovaná – ke zrušení (v bm koleji)									8 678

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Dle níže uvedené tabulky 5 o vývoji spravovaného majetku je zřejmé, že počet budov i pozemků se v čase snižoval. Největší skok byl zaznamenán v období od 1.7.2008, kdy došlo k realizaci smlouvy mezi SŽDC, s.o. a ČD, a.s. o prodeji části majetku. Následkem toho bylo SŽDC, s.o. odprodáno 244 budov a 396 pozemků.

Tab. 5 Vývoj spravovaného majetku v čase

Rozsah spravovaného majetku	Období					
	12/2007	6/2008	1.7.2008	12/2008	6/2009	12/2009
Budovy - počet	1 418	1 389	1 145	1 155	1 142	1 137
Pozemky - počet	3 358	3 321	2 925	2 927	2 905	2 918

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

V oblasti majetkového podnikání jednotka pronajímá jak nebytové prostory a pozemky (viz. tabulka 6) tak byty (viz. tabulka 7). Jak znázorňuje tabulka 6, během roku 2009 došlo ke snížení počtu smluv interních pronájmů a naopak k výraznému zvýšení v oblasti pronájmů externích. Stav bytového fondu je uveden tabulkou 7 v celkovém množství 726 bytů (k 31.12. 2009) v bytových i provozních objektech, kterými jsou např. bytové jednotky v nádražních budovách. Co se týče počtu uzavřených nájemních smluv (celkem 610) je výrazně nižší než počet bytů v bytovém fondu (celkem 726). To je způsobeno např. nevyhovujícím stavem objektů či jejich zařazením do prodeje.

Tab. 6 Nájemní vztahy – nebytové prostory a pozemky

Počet uzavřených nájemních smluv	k datu	
	1.1.2009	31.12.2009
Interní pronájmy	479	445
Externí pronájmy	1 246	1 323
Celkem	1 725	1 768

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Tab. 7 Nájemní vztahy - bytový fond a počet uzavřených nájemních smluv

Bytový fond		Počet uzavřených nájemních smluv (byty)	
Počet bytů v BO*	313	Doba určitá	222
Počet bytů v PO**	413	Doba neurčitá	388
Celkem	726	Celkem	610

* bytové objekty

** provozní objekty

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

3 Outsourcing

Cílem této části práce je definovat pojem outsourcing, přiblížit jeho vývoj, hlavní koncepty a ekonomické teorie, z nichž tento fenomén vzešel. Dále identifikovat klíčové otázky outsourcingu a najít na ně odpovědi. Kapitola se také bude zabývat problematikou implementace outsourcingu, outsourcingovým projektem a na závěr příklady jeho uplatnění a měřením úspěšnosti.

3.1 Definování pojmu „Outsourcing“

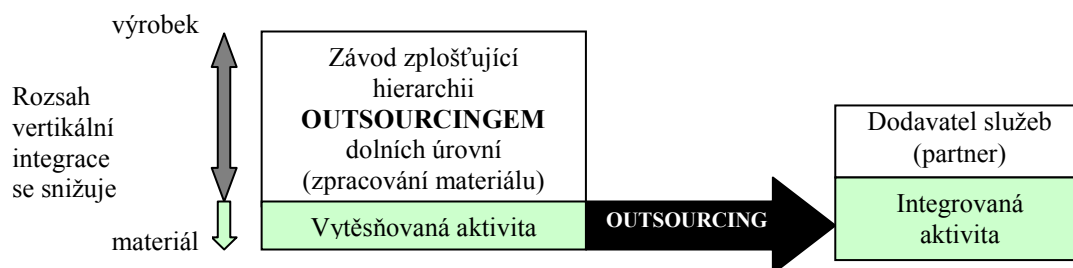
Co se týče jazykového překladu, doslovný význam anglického slova „outsourcing“ je vysvětlen na základě složení slov „vnější“ (outside) a „zajišťování zdrojů“ (resourcing). S odkazem na základní českou publikaci *Outsourcing ve firmě*, kterou její autoři Rydvalová a Rydval též nazývají jakousi „kuchařkou jak na outsourcing“, je toto téma definováno následovně:

„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti“⁴

Outsourcing je tedy ve své podstatě jakési „zadávání mimo podnik“, a to jak zboží, tak servisů, které byly dříve vytvářeny samotnou organizací. [7] Přináší nové možnosti pro růst organizace, která tak může získat zboží nebo servisy za nižší cenu při současné vyšší kvalitě. Zároveň organizaci umožňuje zaměřit se na ty činnosti, které tvoří jádro podnikání tzv. „core business“. Příkladem může být outsourcing údržby a zákaznického servisu v případě aerolinek. Mnoho společností také využívá např. outsourcing školení, logistiky nebo skladů. Dle Walker & Knight & Harland více než 90% velkých korporací uplatňuje nějaký typ outsourcingu. [7]

⁴ RYDVALOVÁ, P. a RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

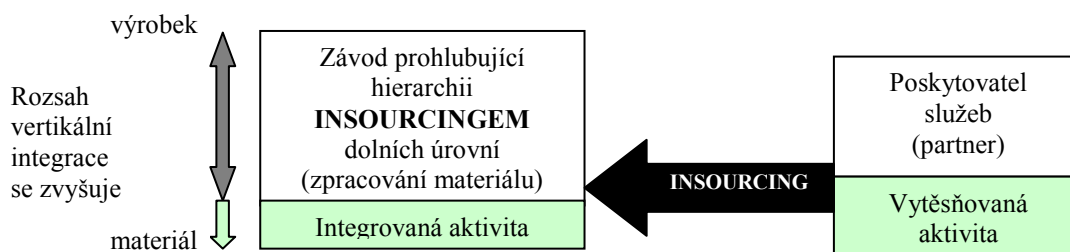
Jak ilustruje Obr. 3, pokud firma realizuje outsourcing, dochází k vytěšňování organizačních stupňů outsourcované činnosti. Tím se zplošťuje organizační struktura firmy a současně se zjednodušují vnitřní procesy o ty služby, které jsou zajišťované dodavatelem.



Obr. 3 Outsourcing

Zdroj: RYDVALOVÁ, P. a RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

Pro doplnění teorie je jako opak outsourcingu definován tzv. insourcing. Při něm dochází k převzetí činnosti původně poskytované dodavatelem a k jejímu zpětnému začlenění do organizační struktury firmy, která se tím prohlubuje (viz.Obr. 4).



Obr. 4 Insourcing

Zdroj: RYDVALOVÁ, P. a RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

3.2 Vývoj outsourcingu

3.2.1 Tři éry vývoje

V minulosti bývaly organizace vysoce vertikálně integrované jednotky, které vytvářely jednotlivé činnosti samostatně uvnitř společnosti. Např. americký řetězec supermarketů 7-Eleven původně dovážel vlastní benzín, vyráběl své sladkosti, zmrzlinu a dokonce vlastnil chovy krav pro produkci mléka. Dnes už společnost nic z toho nevykonává a činnosti jsou zajišťovány dodavatelsky prostřednictvím outsourcingu. Tyto změny však nebyly nijak náhlé, ale jsou důsledkem dlouhodobého vývoje, jak popisují finští autoři Hätönen & Ericsson na základě rozdělení evoluce outsourcingu do tří etap. [2]

První etapou je tzv. „Éra velkého třesku“ v 80. letech minulého století, kdy se outsourcing stal jednou z největších manažerských myšlenek a začal získávat velkou popularitu. Během tohoto období firmy za účelem snižování provozních nákladů externě zadávaly ty činnosti, které netvořily základ jejich podnikání.

Outsourcing byl té doby sice známý, ale svého největšího rozkvětu dosáhl na počátku 90. let v tzv. „Éře módní tendence“. Hlavním motivem už nebyla pouze nákladové efektivita, ale také hledání vnějších zkušeností a znalostí. S jejich pomocí mohla společnost vytvářet nové hodnoty v komplexnějších a strategicky důležitějších organizačních procesech. V souvislosti s tím byl definován nový pojem „strategický outsourcing“.

Na sklonku tisíciletí se outsourcing stal spíše normou než výjimkou. Třetí a poslední vlna vývoje, tzv. „Éra bezbariérové organizace“ byla obdobím, kdy se outsourcing stal nástrojem pro transformaci firem směrem k flexibilnějším organizačním formám. [2]

3.2.2 Vývoj teoretické základny

Outsourcing je díky své komplexnosti vysvětlován na základě mnoha různých konceptů, přístupů a strategií, které se během minulosti dramaticky měnily. K tomu docházelo zejména díky vývoji outsourcingové praxe. A tak postupně vznikaly nové koncepty k vysvětlení nových jevů a k modifikaci jevů předchozích, nikoli k jejich predefinování.

Z pohledu ekonomických teorií tvoří základ outsourcingu myšlenky chicagského ekonoma R. H. Coase. Ten ve své práci definoval transakční náklady jako komunikace, hledání informací, vyjednávání o cenách, právní náležitosti apod., kterými je nutné se zabývat při výměně zboží. [4] Základní Coasovou myšlenkou bylo, že transakce se by se měly uskutečňovat ve firmě pouze tehdy, pokud náklady s tím spojené jsou nižší, než kdyby organizace využila trh. Na této bázi byl outsourcing vysvětlován jako vývoj myšlení, které je založeno na teorii transakčních nákladů a na rozhodnutí „vyrob nebo kup“, které z této teorie vyplívá. Přesto, že později byla teorie outsourcingu více založena na bližších meziorganizačních vztazích různých druhů, je teorie transakčních nákladů stále považována za výchozí. [2]

Novějším přístupem je definování outsourcingu z pohledu strategického managementu, kdy je teorie růstu firmy založena na zdrojích. V tomto případě outsourcing není jen strategií snižování nákladů, ale také nástrojem k získávání dokonalejších zdrojů z vnějšího prostředí organizace, přičemž tyto zdroje jsou velice široce definované. Patří mezi ně hmotná i nehmotná aktiva stejně tak jako znalosti a schopnosti. [2]

Hätönen & Ericsson mimo jiné uvádí, že outsourcing není spojen pouze s již zmíněnou úsporou nákladů a získáváním zdrojů, ale také s nově vznikajícími organizačními strukturami. Dalším teoretickým základem tedy může být teorie organizace a zaměření na nové flexibilní a dynamické organizační struktury jakými je např. „virtuální organizace“, „síťová organizace“ či tzv. „bezbariérová organizace“ apod. Ať se nazývají jakkoli, všechny představují struktury, kde je úzce integrovaná hierarchie nahrazena volně sdruženými sítěmi členů organizace. Další uváděnou teorií je teorie geografického umístění, která navíc vysvětluje ekonomické aktivity organizace využívající outsourcingu v zahraničí, tzv. offshore outsourcingu, či teorie učení, založená na procesu poznávání a vyvarování se risku. [2]

3.3 Základní otázky outsourcingu

Literatura identifikuje několik klíčových otázek, které souvisí s pojmem outsourcing. Ty budou jedna po druhé prodiskutovány v následující části.

3.3.1 PROČ? - důvody pro outsourcing

První otázka se zabývá tím, proč si firmy vybírají koupit namísto vyrobit? Proč vlastně využívat outsourcing? Rozhodování mezi vlastní produkcí a trhem, tedy outsourcingem, je primárně založeno na ekonomických hlediscích a na racionálním uvažování, konkrétně na kritériu snižování nákladů za současného zvyšování efektivity. Firma se tedy soustřeďuje na hlavní podnikatelskou činnost a zbytek, ve kterém neexceluje, přenechává outsourcingu dle motta: „Dělej, co umíš, co neumíš, nechej dělat druhé, kteří také neumějí všechno“.⁵ Pro outsourcing jsou tedy vhodné ty služby, které tvoří jádro podnikatelské činnosti a náklady s nimi spojené jsou nižší než při využití vlastních zdrojů. Z hlediska trhu práce to např. znamená, že firma outsourcuje periferní činnosti různými způsoby, např. najímá pro práci firmy, zaměstnance na poloviční úvazek či příležitostné zaměstnance, přičemž náklady na jejich najmutí (kontrakty, monitoring chování, apod.) jsou nižší než při využití vlastních zaměstnanců. [8]

Důvody pro outsourcing

Odpověďmi na otázku „proč?“ jsou důvody pro realizaci outsourcingu, na kterých se všeobecně shoduje většina autorů outsourcingové literatury. Konkrétně Rydvalová a Rydval je shrnují do čtyř skupin:

a) Finanční důvody

Nejdůležitějšími důvody jsou důvody finanční ve formě úspory nákladů, která vzniká snížením nákladů na provoz. Dále sem patří lepší kontrola nákladů a také uvolnění zdrojů pro více profitová oddělení firmy. [7][2] Existuje všeobecný předpoklad, že outsourcing redukuje náklady o 20%, a to díky množství faktorů jako specializace, omezení mezd nebo zvýšená flexibilita práce. [8]

b) Věcné důvody

Další výhodou outsourcingu je možnost koncentrace na hlavní podnikatelskou činnost, tedy „core business“, což vede ke zdokonalení procesů uvnitř firmy a zlepšení výkonnosti.

⁵ RYDVALOVÁ, P. a RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

Outsourcing navíc umožňuje přenesení rizik na poskytovatele služeb a s tím spojenou garanci kvality těchto služeb. V tomto případě se jedná o tzv. důvody věcné. [4]

c) Konkurenční důvody

Do třetí skupiny důvodů patří rozšíření organizačních schopností a kompetencí, např. získáním přístupu ke zdrojům, které jsou jinak nedostupné nebo získáním přístupu k novým technologiím, know-how, hotovým inovacím či vysoce kvalifikované pracovní síle. [7][2] Zmíněné důvody vedou ke zvýšené konkurenceschopnosti na trhu a tudíž je lze souhrnně nazývat jako důvody konkurenční. [4]

d) Organizační důvody

Poslední skupinou jsou důvody organizační ve formě zploštění organizační struktury firmy a zjednodušení práce manažerů. Mimo to outsourcing vede ke snížení počtu zaměstnanců nebo k jeho nenavyšování z důvodu realizace nového projektu. Organizačním důvodem je také zvýšení flexibility organizace. [4]

Přestože hledání vysvětlení „proč?“ je primární otázkou mnoha studií, v posledních letech, kdy začaly operace být mnohem komplexnější, ztrácí tato otázka pomalu na důležitosti a vyvstávají otázky další. [2]

3.3.2 CO?

Druhou důležitou otázkou je, co by vlastně mělo být předmětem outsourcingu? Ačkoli tato otázka může také být zodpovězena z perspektivy transakčních nákladů, v této souvislosti se přidává pojem hlavního předmětu podnikání a z toho vyplívajících kompetencí. Na základě toho není outsourcing považován jen za nástroj ke snižování nákladů, ale především k získávání zkušeností a zdrojů, které jsou jinak z vnitřku organizace nedostupné. Při zodpovězení této otázky se manažeři zabývají tím, jak blízko k hlavnímu předmětu podnikání může outsourcing zajít a jaký tedy má být obsah outsourcovaných činností. Otázka „co“ je z tohoto důvodu považována za jednu z klíčových otázek v oblasti strategického managementu. [2]

3.3.3 KDE?

Otázka, která se stala rostoucím předmětem zájmu ekonomů hlavně na počátku 90. let, se zabývá tím, kde realizovat outsourcing? Stírající se národní hranice, stejně tak jako zdokonalené informace a komunikační spojení umožnily získávat vnější zdroje na trzích světového měřítka. S tím je spojen především pojem „offshore outsourcing“, který je v dnešní době jedním z nejdiskutovanějších témat mezi vědeckými odborníky, ale i manažery a ostatními zájmovými skupinami organizace. Ačkoli bylo identifikováno množství dalších otázek souvisejících s offshore outsourcingem, nejdůležitější otázkou v tomto případě zůstává „kde“. [2]

3.3.4 JAK?

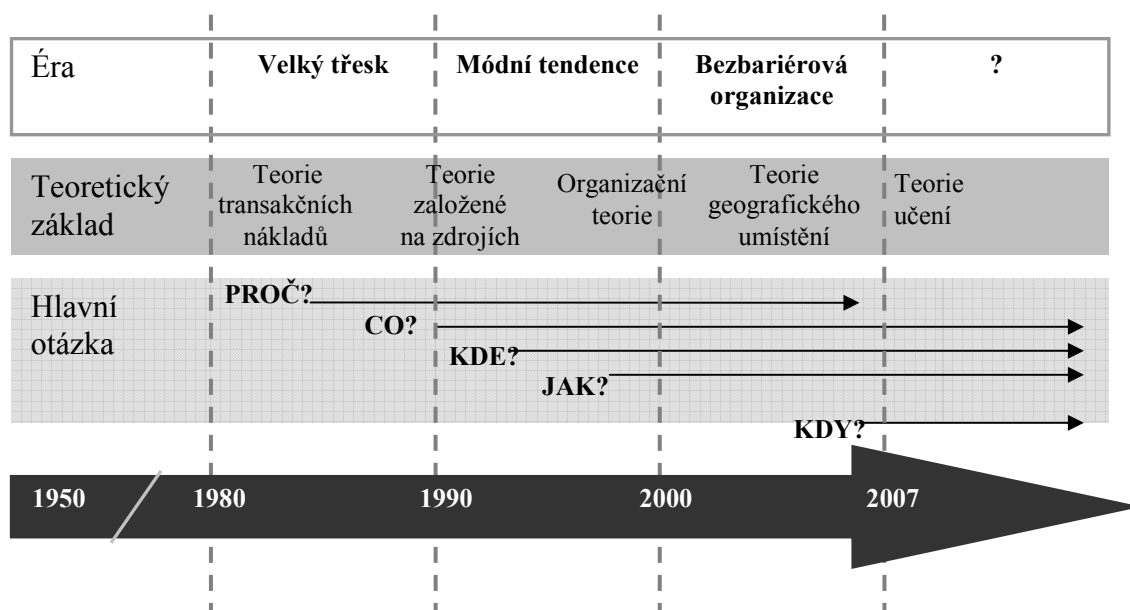
K pochopení outsourcingu a strategických změn v organizaci je mimo jiné důležité uvědomit si v pořadí čtvrtou otázku: jak je outsourcing prováděn? Zde se hovoří o tzv. outsourcingovém projektu, u něhož bylo identifikováno několik fází (např. fáze plánování, fáze rozvíjení, fáze implementace, fáze zhodnocení), které lze aplikovat přinejmenším v domácím prostředí. Nicméně v mezinárodním prostředí zůstávají spíš neprobádané. Vedle toho je otázka „jak“ spojena se vztahem mezi zadavatelem a poskytovatelem. Tudíž dynamika a řízení vztahů by také měly být důležitou záležitostí. [2]

3.3.5 KDY?

Hätönen & Eriksson ještě přidávají 5. otázku, která se v příštích několika letech pravděpodobně stane také velice důležitou. Otázka „kdy?“ je globálního charakteru a souvisí se skutečností, že rozhodování o místě pro outsourcing (tedy otázka „kde?“) úzce souvisí s načasováním outsourcingu. Různé lokality jsou totiž atraktivní v různé době. Např. Indie je v současné době velice populární cílovou zemí pro provádění outsourcingu, co se týče různých operací, ať v oblasti informačních technologií či zákaznického servisu apod. Nicméně z hlediska cenové úrovně indická města bohatnou a firmy se poohlíží po levnějších alternativách jakými je třeba Latinská Amerika. [2]

3.4 Shrnutí vývoje

Na závěr této části je vývoj outsourcingu shrnut v následujícím obrázku 3. Ten nejprve znázorňuje tři zmíněné éry podle Hätonen & Ericsson. [2] Dále je zde uveden vývoj teoretické základny a na závěr hlavní otázky spojené s pojmem outsourcing.



Obr. 5 Přehled vývoje outsourcingu

Zdroj: HÄTÖNEN, J. and ERICSSON, T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*. . [online]. 2009, Nr. 15, pgs. 142-155 [cit. 2010-01-13]. Dostupný z WWW: <<http://metalib.hud.ac.uk>>

3.5 Formy outsourcingu

Outsourcing servisů má několik různých forem. Podle některých autorů je tento proces definován jako najímání smlouvených zaměstnanců na bázi dočasné spolupráce za tím účelem, aby se firmy vyvarovaly vyplácení vyšších mezd a benefitů pro stálé zaměstnance. Nicméně ve většině případů outsourcing znamená víc než pouhé krátkodobé využití pracovní síly. Dle Allen & Chandrashekar může být rozdělen do tří hlavních kategorií, a to na základě toho „co“ a „jak moc“ z tzv. servis mixu dodavatel poskytuje. Autoři dále uvádí, že tento „servis mix“ je kombinací schopností managementu, zaměstnanců, technologie, procesů, materiálu, vybavení a hmotných zařízení. Následující tabulka 8

znázorňuje tři hlavní formy outsourcingu a jednotlivé složky, které poskytují na jedné straně dodavatel a zadavatel na straně druhé. [1]

Tab. 8 Formy outsourcingu a úroveň podílu dodavatele

	Najímání zaměstnanců	Smíšený outsourcing	Celkový outsourcing
<i>Dodavatel poskytuje...</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Část zaměstnanců 	<i>Část nebo celek z následujícího:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci ▪ Materiál ▪ Procesy ▪ Technologie a vybavení ▪ Hmotná zařízení ▪ Management / kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci ▪ Materiál ▪ Procesy ▪ Technologie a vybavení ▪ Hmotná zařízení ▪ Kontrola
<i>Zadavatel poskytuje...</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Část zaměstnanců ▪ Materiál ▪ Procesy ▪ Technologie a vybavení ▪ Hmotná zařízení ▪ Management / kontrola 	<i>Část nebo celek z následujícího:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci ▪ Materiál ▪ Procesy ▪ Technologie a vybavení ▪ Hmotná zařízení ▪ Management / kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management plánování

Zdroj: ALLEN, S. and ASHOK, C. Outsourcing services: The contract is just the beginning. *Business Horizons*. [online]. 2000, March-April, pgs. 25-34 [cit. 2010-01-13]. Dostupný z WWW: <<http://metalib.hud.ac.uk>>

V prvním případě poskytuje zadavatel všechny elementy servis mixu, kromě některých nebo všech zaměstnanců nabízených dodavatelem. Na opačné straně spektra má smluvená firma plnou zodpovědnost za dodání servisu. Uprostřed, mezi těmito dvěma extrémy, je uveden případ, kdy oba partneři dodávají různé elementy servis mixu. Z pohledu manažerů je „celkový outsourcing“ preferovanější před částečným. Důvodem je odbourání problému při střetávání kultur obou organizací a zjednodušení účetnictví (např. jedna měsíční platba smluvnímu dodavateli pokrývá mzdy všech smluvních zaměstnanců). Na druhé straně „najímání zaměstnanců“ a částečně také „smíšený outsourcing“ jsou problematičtější. To je způsobeno hlavně integrací různých pracovních sil a souvisejícím rozdělením úkolů (kdo má dělat co a kdy?) a také potíží ve sledování a kontrole individuálních zdrojů. [1]

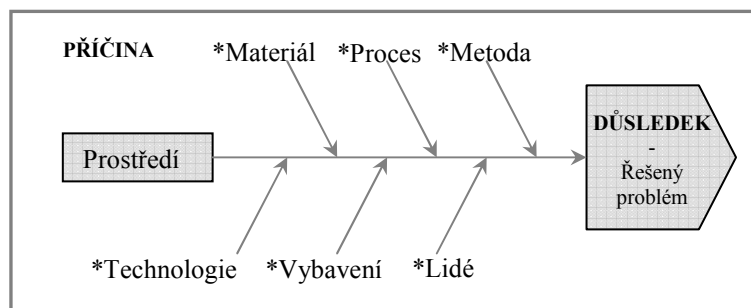
3.6 Outsourcing = risk?

Ačkoli narůstá zjištění, že outsourcing firmě přináší značné výhody (jak bylo zmíněno v předchozím textu v souvislosti s důvody pro outsourcing), můžou zde existovat také nežádoucí rizika. Ta jsou definována především ve formě dlouhodobějších nákladů, které nejsou firmou plně odhadnuty. [7] Mezi rizika outsourcingu dále patří:

- ztráta vnitřní odborné kvalifikace a know-how,
- narušení procesů ve společnosti a tím neúmyslná ztráta kontroly,
- nerespektování vzájemných závazků a smlouvy,
- porušení obchodního tajemství či dokonce
- bankrot dodavatele [5], dále pak
- snížení kvality a
- jakési „zakrnění organizace“, kdy se v nejextrémnějším případě organizace stane díky outsourcingu tak „zúžená“, že se stane trvale neudržitelnou. [7]

3.7 Implementace outsourcingu

Jakmile se organizace rozhodne pro outsourcing, a to na základě výše uvedených důvodů, přichází fáze implementace outsourcingu do její strategie. Na počátku tohoto procesu by však měla být důkladná analýza výchozí situace, jejímž výsledkem je identifikace klíčových příčin a jejich vyhodnocení. To lze provést např. pomocí metody zvané Ishikawův diagram, který je stručně znázorněn v následujícím schématu. [4] Blíže však bude představen a použit v praktické části.



Obr. 6 Ishikawův diagram

Zdroj: RYDVALOVÁ, P. a RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

3.7.1 Chyby v implementaci a možnosti jak se jich vyvarovat

Ve fázi realizace outsourcingového projektu se firmy mohou dopouštět mnoha různých chyb. Dle Rydvalové a Rydvala jsou nejčastějšími chybami:

- Očekávání nereálných výsledků,
- chybné představy zadavatele o množství práce, kterou má dodavatel vykonat,
- chybné očekávání výše úspory nákladů,
- podcenění přípravné fáze outsourcingového projektu,
- špatné řízení týmu pro tvorbu projektů,
- špatně definovaný rozsah dodávaných služeb,
- špatně uzavřená nebo úplně chybějící smlouva a nakonec
- chybné či vůbec žádné stanovení kritických faktorů úspěšnosti projektu. [4]

Další potíže může navíc přinášet skutečnost, že outsourcing je velice často viděn jako metoda, kterou se lze zbavit problémové oblasti v organizaci. Avšak je-li tento problém zapříčiněn nějakou interní a systematickou chybou, outsourcing ho nevyřeší. [1]

Aby firma dosáhla úspěchu a v co největší míře se vyvarovala možným chybám, je zapotřebí stanovit základní faktory úspěšné realizace projektu, kterými jsou:

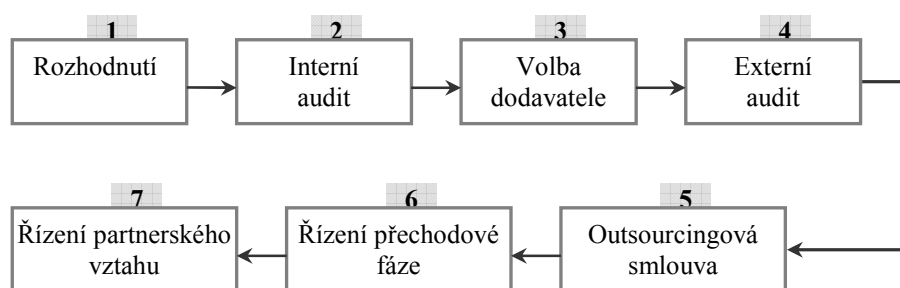
- Určení strategické vize a plánu,
- porozumění cílům společnosti,
- kvalitní finanční analýza pro využití outsourcingu,
- vytvoření kvalitního projektu,
- kvalitní výběr vhodného dodavatele,
- schopnost využít externí know-how,
- funkční komunikace mezi všemi zúčastněnými. [4]

3.7.2 Outsourcingový projekt

Realizace outsourcingu je složitý proces, který značně ovlivňuje dění v organizaci. Není to žádná krátkodobá ani jednorázová záležitost, která by se děla mimo organizaci. Proto implementace outsourcingu do strategie firmy vyžaduje už od svého počátku projektový přístup. Obecně je projekt dle normy ČSN ISO 10006 definován jako:

„Jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“⁶

Dle definice je tedy každý projekt jedinečný a dočasný, což je dáno dynamickým vývojem okolí i organizace samotné, a jednotlivé projekty se navzájem liší z hlediska času, nákladů a rozsahu. Ve stručnosti lze projekt chápat také jako soubor činností, které mění vstupy na výstupy. Outsourcingový projekt je jako každý jiný rozdělen na několik fází, které budou blíže popsány v následujícím textu.



Obr. 7 Fáze outsourcingového projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

a) Rozhodnutí

Fáze rozhodování o outsourcingu nějakého procesu ve společnosti byla do značné míry konzultována už v předchozí části. Tato fáze totiž zahrnuje kroky jako definování důvodů pro outsourcing a z nich vyplívajících očekávaných přínosů. Nejčastěji jsou jimi úspora nákladů (finanční důvody), zvýšení efektivity hlavního předmětu podnikání (věcné důvody), získání know-how (konkurenční důvody) či zjednodušení organizační struktury společnosti (organizační důvody). Dalšími kroky je definování vizí, které jsou následně přeměněny na měřitelné cíle outsourcingové strategie (např. kalkulované snížení nákladů) a specifikace kritických faktorů úspěchu, na jejichž základě je společnost schopná definovat konkrétní požadavky na dodavatele služeb a provést jejich objektivní výběr. [4]

⁶ ČSN ISO 10006, Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů, ed. 2 [online]. 2004 [cit. 2010-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://csnonline.unmz.cz>>

b) Interní audit

Ve druhé fázi se jedná o analýzu oblasti určené pro outsourcing. Jejím záměrem je kalkulovat stávající vlastní náklady na zvažované outsourcované činnosti a porovnat je s alternativami, které nabízí dodavatel. Interní audit by měl poskytnout informace o existující technické infrastruktuře, výkonnosti stávajících činností, finančním stavu organizace na základě podrobné analýzy transakčních nákladů a o stavu investičního majetku, který by byl převeden v rámci outsourcingu. Důležité je, aby byl interní audit co nejobjektivnější, jelikož poskytuje informace pro rozhodnutí na dlouhé časové období. [4]

c) Volba dodavatele

Na základě výstupů interního auditu, může management přistoupit k fázi volby dodavatele, ve které vypracuje kritéria výběru (jako např. poskytování kvalitních služeb, finanční stabilita, odborná kvalifikace zaměstnanců nebo reference) a následně vypíše výběrové řízení. Pro hodnocení kandidátů pak může být zvolen nejjednodušší a často nejlepší systém hodnocení založený na bodování odpovědí na připravené otázky z oblasti komerční, technické a organizační či posouzení způsobu tvoření cen. [4]

d) Externí audit

Čtvrtá fáze je analýzou ze strany dodavatele, kdy si on sám provádí kontrolu správnosti podkladů, dle nichž předložil nabídku zadavateli. V případě, že outsourcingový projekt není utajovaný, může tato prověrka obsahovat také rozhovory se zaměstnanci. Na základě externí analýzy získává dodavatel služby potřebné informace pro následné vyjednávání o outsourcingovém kontraktu. [4]

e) Smlouva

Významnou součástí projektu je outsourcingová smlouva. Její vytvoření a uzavření je opravdovou výzvou, jelikož musí být natolik specifická, aby ochránila firmu a zároveň flexibilní, aby umožnila přizpůsobit se neočekávaným událostem. [1] Mimo to k uzavření vztahu mezi partnery dochází na dlouhé období – běžně nejméně tři roky a výjimkou nejsou ani smlouvy na pěti- až desetiletý časový horizont. Pro zaručení úspěšnosti musí být smlouva výhodná pro obě strany. [4]

Co se týče formy, žádné univerzální znění pro typovou outsourcingovou smlouvu není, a to z toho důvodu, že každý případ je jiný. Dle českého právního řádu mohou být všeobecně využívány tzv. „smlouvy pojmenované“ (např. smlouva o dílo, nájemní smlouva) nebo tzv. „smlouvy nepojmenované“, které jsou individuální pro každý případ a tudíž pro outsourcing vhodnější. [4]

Z hlediska obsahu by ve smlouvě neměla chybět určitá klíčová smluvní ustanovení jako definice smluvních stran, předmět plnění smlouvy (co do rozsahu a kvality), cenová ustanovení, ustanovení o zařízeních a technologiích, odpovědnost dodavatele, smluvní pokuty, odměny, spolupráce obou smluvních stran, problematika změn obsahu smlouvy, doba trvání či způsob ukončení smlouvy apod., přičemž by vše mělo být v souladu s interními a právními předpisy. [4] Dále by mělo být připojeno jakési rezervní sdělení, které umožňuje oběma partnerům uzpůsobovat se nepředvídatelným událostem. [1]

f) Přechodová fáze a její řízení

Přechodová fáze je považována za jeden z nejnáročnějších kroků celého procesu. Jelikož v ní dochází k restrukturalizaci procesů a k propojení plánů obou organizací, je kladen velký důraz na komunikaci. V této fázi je potřeba si uvědomit, že odpovědnost za kvalitu poskytovaných služeb není jen na straně dodavatele, ale je výsledkem spolupráce obou společností. [4]

g) Řízení partnerského vztahu

Podstatou poslední fáze je začlenění outsourcovaných činností do struktury společnosti. Aby toto bylo provedeno kvalitně, je třeba nastavit řízení partnerství obou podniků jak na úrovni kompetencí strategického managementu, tak operativních postupů či administrativy. Také musí dojít ke stabilizaci dodávek prostřednictvím průběžné kontroly a včasného odhalení případných nedostatků. Na závěr poslední etapy může dojít k rozpuštění projektového týmu. [4]

3.7.3 Uplatnění outsourcingových služeb

Za služby lze všeobecně považovat „ekonomické aktivity poskytované za hospodářské plnění“.⁷ Outsourcingové služby, tedy ty, které jsou společnosti dodávány v procesu outsourcingu, mohou být různé povahy, např. finanční, informační, dopravní, konzultační, bezpečnostní, právní, zajišťující distribuci energií apod. Uplatnění outsourcingových principů pak lze využít v různých oblastech, které budou uvedeny v následujícím textu.

a) *Outsourcing facility managementu*

Jedná se outsourcing šikoré škály podpůrných služeb v organizaci, díky jejichž vyčlenění dochází k úspoře nákladů a uvolnění kapacit pro hlavní předmět podnikání. Mezi tyto podpůrné služby patří např. činnosti související se správou budov jako rekonstrukce, technická údržba, ostraha, úklid či čistě administrativní správa, dále energetické služby jako obsluha a servis energetických zařízení, také odpadové hospodářství, provoz firemní jídelny, požární ochrana či bezpečnost zdraví při práci. [4]

b) *Outsourcing účetnictví*

Dle Rydvalové a Rydvala jsou vedení účetnictví spolu se mzdovou a daňovou agendou ukázkovým příkladem činností, které jsou vhodné pro outsourcing. Jsou totiž zcela nezbytné pro chod organizace i přesto, že nepřinášejí přímý zisk. Důvodem pro takový outsourcing je především snížení nákladů na kvalifikaci účetních, na pořízení speciálního hardwaru a softwaru a standard v kvalitě dodávaných služeb. V této oblasti je vysoce důležité najít spolehlivého partnera vzhledem k citlivosti mzdových a daňových údajů. [4]

c) *Outsourcing informačních systémů*

Odvětví informačních technologií a systémů je velice specifické, a to především díky svému rychlému vývoji hardwaru a softwaru a jejich vzájemné provázanosti. Pro organizace, které nejsou na tuto oblast primárně zaměřené, je pak technologicky a finančně náročné udržet krok s dynamickým vývojem a je pro ně nanejvýš vhodné tuto starost přenechat specializovaným firmám. [4]

⁷ RYDVALOVÁ, P. a RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

d) Outsourcing v oblasti řízení lidských zdrojů

Tato forma outsourcingu souvisí s nabízením služeb trhu práce prostřednictvím specializovaných personálních agentur. Ty zaměstnávají vlastní pracovníky, které pak „pronajímají“ na trhu práce. Výhodou toho je, že si společnost najímá pouze odpracovaný čas bez jakýchkoli absencí. Agentury navíc mohou zajišťovat také výběrová řízení či školení. [4]

e) Outsourcing logistiky

V tomto případě se jedná o outsourcing logistických služeb, které jsou definovány jako řízení zboží, osob, výrobních kapacit a informací takovým způsobem, aby byly ve správném čase, množství a kvalitě na správném místě a za správnou cenu. Společnost pak může v rámci outsourcingu využívat komplexních logistických služeb či pouze jednotlivých oblastí jako outsourcing informačních technologií, lidských zdrojů, přepravy nebo pronájmu ploch. [4]

f) Outsourcing v oblasti ekologie

Outsourcing v oblasti ekologie též nazývaný jako ekologický nebo environmentální outsourcing znamená zajištění služeb souvisejích s provozem energetických systémů a vodním či odpadovým hospodářstvím. Je významný spíše pro malé a střední podniky, které musí provádět určitou agendu v oblasti životního prostředí, ale není pro ně efektivní zaměstnávat vlastního ekologa. [4]

g) Outsourcing výzkumné činnosti

Také outsourcing vědy a výzkumu je častým případem menších podniků, které nemají potřebné znalosti, přístroje, laboratoře atd. pro provádění vlastního výzkumu. Tudiž využívají externích dodavatelů jako jsou vědecko-výzkumná pracoviště či univerzity. [4]

3.7.4 Úspěšnost outsourcingu

Ať je outsourcingová strategie uplatněna v jakékoli oblasti, hlavním zájmem manažerů zůstává, jak outsourcing provádět s co největšími úspěchy. Problém však spočívá ve způsobu hodnocení úspěchu. Jelikož výkon outsourcingu může být hodnocen na základě

množství kritérií, je důležité zjistit, která jsou pro daný případ nejrelevantnější. Kromě toho je zřejmé, že úspěšnost outsourcingu není ovlivněna samostatnými faktory, ale jedná se o správné fungování celého procesu od zhodnocení činností vhodných pro outsourcing až po současné řízení partnerských vztahů, což nakonec vede buď k úspěchu nebo pádu celého snažení. [2]

Úspěšnost může být měřena na základě hodnocení kvality, což je mnohem jednodušší v případě outsourcingu vyráběného zboží. Ovšem vývoj hodnotících měřítek při dodávce služeb je poněkud problematičtější. Totiž některé aspekty úspěchu jako „doba reakce“ či „procento případů vyřešených na první pokus“ jsou měřitelné. Avšak ostatní, kterých je většina, jsou ryze subjektivní. Hätönen & Ericsson uvádí např. „zdvořilost dodavatele“ nebo jeho „zodpovědnost za speciální přání zákazníka“. Autoři dodávají, že ačkoli jsou tyto „faktory kvality servisu“ těžce měřitelné, nemohou být ignorovány, protože znamenají rozdíl mezi přijetím či odmítnutím dodávané služby. [2] Důležité je, aby společnosti stanovily vhodná kritéria pro hodnocení výkonu outsourcingu a prováděly kontroly kvality tak často, aby byly problémy odhaleny dříve, než se stanou trendem. [1]

4 Analýza uplatnění outsourcingu u Regionální správy majetku Ústí nad Labem ČD, a.s.

Tato kapitola je zaměřena na praktické využití outsourcingu v případě organizační jednotky RSM UNL společnosti ČD, a.s. Je rozdělena do čtyř základních částí podle zajišťovaných činností, a to na základě toho, do jaké míry jsou předmětem outsourcingu.

Konkrétně se jedná o:

- Zavedený outsourcing,
- Probíhající outsourcingový projekt,
- Činnosti zajišťované Regionální správou majetku Ústí nad Labem a
- Náměty pro budoucí vývoj outsourcingu.

4.1 Zavedený outsourcing

Při popisu již zavedených a fungujících outsourcingových vztahů vyjdeme z teoretických předpokladů uvedených v předchozí kapitole, především z klíčových otázek outsourcingu, na které bude postupně zodpovězeno vzhledem ke konkrétní situaci RSM UNL. Další text bude zaměřen na nejvýznamnější uplatnění outsourcingu plus několik ostatních, sice méně důležitých, ale i tak významných pro úspěšné fungování jednotky.

4.1.1 Odpovědi na hlavní otázky outsourcingu

a) *PROČ?*

Hlavním důvodem pro outsourcing je vůbec celá podstata organizačních jednotek RSM, které vznikly se zeštíhlenou organizační strukturou a bez vlastních kapacit k zajišťování některých činností. Proto jsou tyto činnosti zadávány externím zhotovitelům na základě příslušných zákonů a jsou zajišťovány mimo organizační jednotku - prostřednictvím outsourcingu.

Vzhledem k důvodům definovaným v části 3.3.1 jsou nejdůležitější důvody finanční, přičemž finanční úspora je dána především snížením mzdových nákladů na zaměstnance

outsourcovaných činností. Dalším významným důvodem je, že se společnost díky vyčleněným činnostem např. z oblasti IT či účetnictví, může zaměřit na hlavní činnost svého podnikání (výkon správy nemovitého majetku, především pak na správu a rozvoj těch nemovitostí, které jsou považovány za klíčové). Mimo to díky zadávání činností specializovaným dodavatelům dochází k zajištění kvality a odbornosti poskytovaných služeb. Souhrnně se jedná o důvody věcné. Dále lze uvést důvody organizační ve smyslu zeštíhlování organizační struktury společnosti.

b) CO?

V tomto případě jsou do outsourcingu všeobecně zadávány ty činnosti, které nejsou hlavním předmětem podnikání. Jsou jimi např. outsourcing facility managementu, tedy podpůrných činností ve správcovství budov jako technická správa, havarijní služba či venkovní údržba, dále outsourcing informačních technologií, vedení účetnictví, apod. Hlavním přínosem je pak získávání zkušeností a zdrojů, ať už v podobě know-how, softwaru či kvalifikovaných pracovníků, jejichž získání je tímto způsobem mnohem jednodušší než vlastními silami.

c) KDE?

Řešení otázky „kde realizovat outsourcing?“ z globálního hlediska není v tomto případě příliš adekvátní. Jelikož zajišťování správy majetku je spjato s určitou oblastí územní samosprávy, RSM UNL neusiluje o získávání zdrojů na světových trzích, ale vystačí si s místními dodavateli.

d) JAK?

Outsourcing je prováděn na základě navrženého projektu. Postup je všeobecně takový, že po rozhodnutí o zadání činnosti mimo podnik dochází k vytvoření podrobné zadávací dokumentace jako podkladu pro výběrové řízení. Ta zachycuje další fáze projektu jako způsob volby dodavatele, důležitou outsourcingovou smlouvu či řízení partnerského vztahu.

e) **KDY?**

Poslední z otázek definovaných v teoretické části je otázka „kdy?“. Ta je stejně jako dříve uvedená „kde?“ globálního charakteru. Není tedy nutné se jí zabývat v této souvislosti, kdy se zadavatel soustředí výhradně na regionálního partnera.

4.1.2 Outsourcing facility managementu

V případě outsourcingu facility managementu vybraný dodavatel zajišťuje podpůrné služby, které souvisí se správou majetku RSM UNL. Obecně jsou jimi činnosti správcovství budov ve smyslu jejich technické údržby. Co se týče původně připraveného projektu, byly do něho zařazeny objekty na celém spravovaném území v obvodu obou krajů – Ústeckého i Karlovarského, a to v množství kolem 700 objektů (téměř poloviny z celkového množství spravovaných objektů). Ty byly rozděleny do kategorií A až E, kterým odpovídaly různé požadavky pro zajištění služeb (viz. níže uvedené tabulky 9 a 10). Na základě tohoto dělení žádný z objektů nespadal do kategorie A1, 5 bylo zařazeno v kategorii A, 15 v kategorii B a ostatní ve zbývajících kategoriích C, D, E. [15]

Tab. 9 Kategorizace objektů a požadavků

Kategorie objektu	Zajištění provozu a údržby	Požadavky a reakční doba		
		Havárie	Závaža	Požadavek
A1	Nepřetržitá přítomnost v objektu v pracovní dny 7-15.30 hod.	30 minut	3 hodiny	Následující den
A	Návštěva objektu 1x denně	60 minut	4 hodiny	Následující den
B	Návštěva objektu 1x týdně	90 minut	Následující pracovní den	5 pracovních dní
C	Návštěva objektu 1x měsíčně	120 minut	Do 2 pracovních dnů	20 pracovních dní
D	Návštěva objektu 1x čtvrtletně	240 minut	Do 3 pracovních dnů	60 pracovních dní
E	Návštěva objektu 1x ročně	240 minut	Do 5 pracovních dnů	250 pracovních dní

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Tab. 10 Legenda k Tabulce 1 - Kategorizace objektů a požadavků

Kategorie	
A1	Objekty mimořádné důležitosti a velké objekty
A	Nádraží a objekty značné důležitosti, ve kterých jsou umístěny klíčové útvary ČD a významné technologie s vazbou na provoz ČD
B	Velká nádraží s velkou koncentrací zaměstnanců a technologií
C	Menší nádraží s přítomností zaměstnanců ČD
D	Malá nádraží
E	Ostatní objekty – budovy bez přítomnosti zaměstnanců, nevyužívané objekty, objekty k prodeji apod.
Typy požadavků a závad	
Havárie	Havárie na technologických zařízeních, rozvodech médií, stavebních částech objektu se vznikem škody na zdraví či majetku nebo kde takové nebezpečí hrozí. Situace, kde je přímo ohrožen provoz ČD. Nepředvídané události – povodeň, požár, výhružka bombovým útokem, teroristický útok, apod.
Závada	Závada na technologiích, stavebních částech objektu nebo majetku, které mají přímou vazbu na provoz ČD a kvalitu poskytovaných služeb.
Požadavek	Závada na ostatních technologiích, stavebních částech objektu nebo majetku, které neohrožují provoz ČD a nemají bezprostřední vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Požadavek nemající povahu závady zajišťovaný v běžném režimu, drobné opravy zařízení a vybavení.
Reakční doba	
Doba nástupu na místo vzniku havárie nebo závady a zahájení prací na její odstranění od nahlášení uživatelem. Nástup na realizaci požadavku od okamžiku nahlášení požadavku uživatelem nebo stavená perioda pravidelného nástupu na tuto realizaci.	

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

a) Rozsah zajišťovaných služeb

Při definování rozsahu zajišťovaných služeb v rámci projektu „outsourcing facility managementu“ bylo požadováno, aby jich dodavatel na spravovaných objektech zajistil několik druhů, a to konkrétně:

- I. Technická správa budov
- II. Provoz a revize technologií
- III. Zajištění větších oprav
- IV. Havarijní služba
- V. Doprovody externích firem
- VI. Venkovní údržba [15]

Pro konkrétní definování obsahu služeb, jejich plnění a zhodnocení byly všechny služby specifikovány na základě sedmi společných bodů, a to „popis a rozsah poskytované služby“, „časový rozsah služby“, „požadovaný reporting a jeho četnost“, „způsob ocenění

služby“, „hodnocení služby“, „vstupní podmínky pro poskytování služby“, „převzetí a odsouhlasení poskytnuté služby“. Tím byly jasně určeny podmínky pro zajištění úspěšného fungování partnerského vztahu. Konkrétní specifikace pro dané typy služeb jsou popsány v níže uvedených tabulkách.

I. Technická správa budov

Co se týče popisu a rozsahu poskytované služby, technická správa budov obsahuje preventivní údržbu (kontrolní činnost stavební části budovy, hlášení poruch měřidel mědií, účast na roční prohlídce budov, správu dokumentace objektů včetně jejich aktualizace) a drobné opravy v rámci pravidelných návštěv objektů. [15]

Tab. 11 Specifikace I – Technická správa budov

Časový rozsah služby	24 hodin denně
Požadovaný reporting a jeho četnost	1. Přehled provedené údržby a servisních prohlídek – měsíčně 2. Návrh plánu obnovy a investic na příští rok – ročně
Způsob ocenění služby	Měsíční paušál za službu daný jednotkovými cenami za metr čtverečný podlahové plochy objektu dle kategorie + nakoupený materiál
Hodnocení	Udržení odpovídající kvality objektů a dodržení reakčních časů požadavků.
Vstupní podmínky pro poskytování služby - poskytuje	1. Pasport budovy a provozně technická dokumentace k objektu – objednatel 2. Protokolární převzetí objektu – fyzické převzetí 3. Platné předpisy a pokyny objednatele pro správu budov a technologií - objednatel
Převzetí a odsouhlasení	Měsíční report v rámci fakturace a předání reportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

II. Provoz a revize technologií

Tab. 12 Specifikace II - Provoz a revize technologií

Časový rozsah služby	24 hodin denně
Požadovaný reporting a jeho četnost	1. Přehled revizí dle platných norem – čtvrtletně 2. Plán odborných revizí a prohlídek na další rok – ročně 3. Vyhodnocení stavu technologií a poruch – čtvrtletně
Způsob ocenění služby	Jednotkové měsíční ceny za technologie
Hodnocení	Zajištění provozu a revizí technologií, dodržení reakčních časů požadavků.
Vstupní podmínky pro poskytování služby - poskytuje	1. Pasport budovy a provozně technická dokumentace k objektu – objednatel 2. Provozní řády technologií – fyzické převzetí 3. Platné předpisy a pokyny objednatele pro správu budov a technologií - objednatel
Převzetí a odsouhlasení	Měsíční report v rámci fakturace a předání reportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Výše uvedená činnost obsahuje kontrolní a údržbové činnosti technologických zařízení, revizi elektrických spotřebičů, zpracování ročního plánu kontrol a údržbové činnosti, zajištění obsluhy a údržby všech tepelných, klimatizačních a elektrických zařízení, kontrolu a aktualizaci provozních řádů včetně správy provozní dokumentace. [15]

III. Zajištění větších oprav

Hlavním rozsahem služby je zajištění oprav budov i zařízení nad rámec drobných oprav obsažených ve specifikaci I. a II. Poskytovatel zpracuje cenovou nabídku na jednotlivé opravy, přičemž objednatel má právo na zajištění alternativní nabídky, je-li levnější. Patří sem také stěhování majetku v rámci budovy, zajištění výzdoby, apod. [15]

Tab. 13 Specifikace III - Zajištění větších oprav

Časový rozsah služby	Dle požadavků objednatele.
Požadovaný reporting a jeho četnost	1. Přehled realizovaných oprav – měsíčně
Způsob ocenění služby	Dle skutečnosti – zahrnuje hodinovou sazbu dle sazebníku a použitý materiál
Hodnocení	Rychlost vyřízení požadavku a kvalita provedení.
Vstupní podmínky pro poskytování služby - poskytuje	1. Pasport budovy – objednatel 2. Objednávka opravy na základě nabídky s kritériem kvality a termínem - fyzické převzetí
Převzetí a odsouhlasení	Převzetí a odsouhlasení protokolu o provedené práci objednatelem

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

IV. Havarijní služba

Tab. 14 Specifikace IV - Havarijní služba

Časový rozsah služby	24 hodin denně
Požadovaný reporting a jeho četnost	1. Přehled havarijních výjezdů – měsíčně 2. Zpráva průběhu havarijní situace – do 24 hodin po zásahu
Způsob ocenění služby	Měsíční paušál za RSM + cena za výjezd
Hodnocení	Vyhodnocení efektivity postupu při výjezdech a dodržení reakčních časů.
Vstupní podmínky pro poskytování služby - poskytuje	1. Pasport budovy – objednatel 2. Protokolární převzetí objektu - fyzické převzetí 3. Havarijní plán objektu - objednatel
Převzetí a odsouhlasení	Sumární zpráva o události zaslaná na dispečink objednatele

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

V rámci této činnosti dodavatel zajišťuje nepřetržitou technickou havarijní službu v dosahu celého spravovaného území včetně 24 hodinového dispečinku a havarijní čety, dále pak zamezení dalších škod na majetku a vypracování protokolu o průběhu zásahu. [15]

V. Doprovody externích firem

Služba zahrnuje zajištění doprovodu externích firem podle pokynů objednatele. Dodavatel má navíc povinnost na vyžádání zajistit kvalifikovaný stavební dozor. [15]

Tab. 15 Specifikace V – Doprovody externích firem

Časový rozsah služby	Dle požadavku objednatele
Požadovaný reporting a jeho četnost	Souhrn doprovodů včetně časového výkazu – měsíčně
Způsob ocenění služby	Dle skutečnosti – zahrnuje hodinovou sazbu a platbu za dojezd dle sazebníku
Hodnocení	Kvalita zajištění činnosti
Vstupní podmínky pro poskytování služby - poskytuje	1. Pasport budovy – objednatel 2. Požadavek objednatele na zajištění služby - objednatel
Převzetí a odsouhlasení	Sumární zpráva o události zaslaná na dispečink objednatele

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

VI. Venkovní údržba

V rámci této služby dodavatel zajišťuje odklizení sněhu i čištění komunikací v mimozimním období a ošetřování zelených ploch dle priorit objednatele, dále nákup zeminy, práci zahradníka, zazimování rostlin, apod. [15]

Tab. 16 Specifikace VI - Venkovní údržba

Časový rozsah služby	Dle požadavků objednatele
Požadovaný reporting a jeho četnost	1. Report o provedení prací – měsíčně
Způsob ocenění služby	Dle skutečnosti – zahrnuje hodinovou sazbu dle sazebníku a použitý materiál
Hodnocení	Kvalita provedení služby.
Vstupní podmínky pro poskytování služby - poskytuje	1. Pasport budovy – objednatel 2. Požadavek objednatele na zajištění služby - objednatel
Převzetí a odsouhlasení	Měsíčně na základě odsouhlaseného reportu s pracovními výkazy

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

b) Výběrové řízení

Na základě připraveného projektu, který zahrnoval výše zmíněnou kategorizaci objektů a specifikaci předpokládaných služeb proběhlo otevřené výběrové řízení pro nadlimitní veřejnou zakázku (dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění) nazvanou „Zadávání údržby budov ČD, a.s., a dalších služeb souvisejících se správou nemovitostí – RSM Ústí nad Labem.“⁸ Doba poskytování služeb byla stanovena na jeden a půl roku v období od ledna 2008 do konce června 2009. Uchazeči, kteří měli o tuto zakázku zájem si vyzvedli tzv. zadávací dokumentaci k výběrovému řízení (více o zadávací dokumentaci viz. část 4.2) a na jejím základě podali nabídku k poskytování služeb.

Ačkoli o zadávací dokumentaci se přihlásilo několik zájemců, nabídku k samotnému výběrovému řízení nakonec podali dva uchazeči. Hodnotícím kritériem pro nejlepší nabídku byla nejnížší nabídková cena dále specifikovaná jako součet dílčích cen po celou dobu plnění zakázky.

Výhercem výběrového řízení se stalo Sdružení Via-Alfa složené ze společností Viamont DSP, a.s., která je zplnomocněná za jednání celého sdružení, a ALFA TERM MOST a.s. První z členů, společnost Viamont DSP, a.s. sídlí v Ústí nad Labem. Je přední stavební společností se specializací na železniční stavby na celém území ČR. Jako generální zhotovitel se např. podílí na stavbě železničních koridorů. [19] Druhá ze společností, ALFA TERM MOST a.s., poskytuje veškeré služby v oblasti topenářství a vodoinstalatérství, dále se zabývá např. projekční činností, havarijní službou, stavební činností či automatickými dveřními systémy. [9]

Dalším krokem bylo vytvoření a uzavření outsourcingové smlouvy. Ta obsahovala všechny hlavní náležitosti smluvního vztahu (podrobněji probrané později v části 4.2 na příkladu probíhajícího projektu úklidových služeb) jako definice smluvních stran, výklad pojmů, prohlášení, předmět smlouvy, práva a povinnosti, cena a platební podmínky, atd.

⁸ Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

a navíc speciální ujednání o ustanovení tzv. „koordinačního výboru“, zodpovědného za řešení podstatných záležitostí při plnění smlouvy.

c) Zajištění služeb

V rámci plnění smlouvy postupně docházelo k předávání objektů, na které byl projekt zpracován. Ty byly rozděleny do výše zmíněných kategorií A – E a předávány na základě tzv. „Předávacích protokolů“ (zohledňujících stav budov a umístěných technologií) a základní dokumentace. Pro konkrétní zajišťované služby je toto definováno v tabulkách Specifikace I. až VI. jako bod „vstupní podmínky pro poskytování služby“. Služby na předaných objektech pak mohly být zajišťovány samotným Sdružením Via-Alfa nebo prostřednictvím dalších subdodavatelů dle ustanovení ve smlouvě.

V období uzavřeného osmnáctiměsíčního smluvního vztahu se v podstatě jednalo o jakýsi „ověřovací provoz“ na vzorku předaných objektů též definovaných jako „místa plnění“ pro zajišťované služby. Těch bylo během tohoto období do plného outsourcingu předáno necelých 30, z čehož tři spadaly do kategorie B, šest do kategorie C a zbývající většina do kategorie D. Mimo to bylo s poskytovatelem dohodnuto poskytování pohotovostních zásahů na všech, tzn. i na nepředaných, objektech ve správě RSM UNL. To vše na základě nepřetržitého pohotovostního dispečinku. [15]

Ke konci zkušebního období bylo zhodnoceno, že po celé období plnění, nebyly objednatelem zjištěny žádné nedostatky v činnosti Sdružení Via-Alfa. Vybraný dodavatel poskytoval kvalitní služby, naplňoval požadavky objednatele stanovené smlouvou a partnerský vztah byl tedy všeobecně fungující.

d) Nové výběrové řízení

Na základě kladného zhodnocení projektu bylo rozhodnuto o vypsání nového výběrového řízení na veřejnou zakázku pro období plnění následujících třiceti kalendářních měsíců, tedy červenec 2009 až prosinec 2011. Díky získaným zkušenostem však došlo k některým úpravám smluvního vztahu, a to např. v rozsahu zajišťovaných služeb (viz. Tab. 17).

Tab. 17 Změna rozsahu zajišťovaných služeb

	Smluvní vztah I.	Smluvní vztah II.
Rozsah zajišťovaných služeb	I. Technická správa budov	I. Technická správa budov
	II. Provoz a revize technologií	II. Provoz a revize technologií
	III. Zajištění větších oprav	III. Zajištění větších oprav
	IV. Havarijní služba	IV. Havarijní služba
	V. Doprovody externích firem	V. Desinfekce, desinsekce, deratizace
	VI. Venkovní údržba	VI. Venkovní údržba
		VII. Obsluha a revize kotlen

Zdroj: *Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.*

Při vyhodnocování výběrového řízení bylo shledáno, že se nezúčastnil žádný významný konkurent a vítěznou nabídku tak podalo sdružení Sdružení Via-Alfa složené z firem Viamont DSP,a.s. a ALFA TERM MOST a.s., stejně jako pro předchozí smluvní vztah.

4.1.3 Outsourcing informačních technologií

Outsourcing služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií zajišťuje dceřiná společnost ČD–Telematika a.s. Ta jako poskytovatel zodpovídá za instalaci, provoz a update informačních systémů na pracovištích zadavatele. Dále poskytuje služby v oblasti datových a komunikačních sítí a řeší informační prostor pro společná data uživatelů včetně jejich zálohování. V neposlední řadě má na starost provoz a údržbu veškerých zařízení telekomunikační infrastruktury či odstraňování technických závad v dané reakční době.

Z hlediska forem outsourcingu definovaných v části 3.5 jako „najímání zaměstnanců“, „smíšený outsourcing“ nebo „celkový outsourcing“ se v tomto případě jedná o střední variantu. Ze strany dodavatele totiž do procesu outsourcingu vstupuje jak management a kontrola, tak i část vlastního technologického vybavení a kvalifikovaný technik.

4.1.4 Outsourcing personálního servisu

Dalším typem outsourcingu může ve své podstatě být výkon servisu v oblasti řízení lidských zdrojů, tzv. personální servis či zkráceně personalistika. Přestože původně byla tato činnost výhradně v rukách RSM UNL, později byl personální servis částečně vyčleněn

pod správu specializovaného Oddělení personální správy (OPS) jako části Generálního ředitelství ČD. Oddělení personální správy pro RSM UNL vykonává kompletní služby v oblasti zaměstnanecké agendy jako uzavření (rozvázání) pracovního poměru, zajišťování periodických lékařských prohlídek a školení, poskytování jízdních výhod apod.

Tím sice došlo k vytěsnění jistého druhu servisu mimo organizační jednotku a ke zjednodušení vnitřních procesů, avšak stále se pohybujeme mezi složkami jedné velké organizace. Nedochází tedy k naplnění všech charakteristik outsourcingu. Odpadá např. výběr dodavatele, který byl dán na základě rozhodnutí vrcholového vedení, zpracování klasické smlouvy ve vztahu dodavatel - odběratel, či finanční odměňování za poskytnuté služby, které je také řízeno vrcholově. Můžeme tedy hovořit o jakémsi způsobu „interního outsourcingu“.

Outsourcing personálního servisu je co do formy „smíšeným outsourcingem“. Zadavatel služby, RSM UNL, totiž kromě managementu a kontroly poskytuje také část procesů (např. sám provádí výběrové pohovory) a část zaměstnanců, kteří se ve spolupráci s OPS podílí na zajištění personálního servisu.

4.1.5 Outsourcing vedení účetnictví

Podobným případem je outsourcing vedení účetnictví. To je pro RSM UNL vykonáváno prostřednictvím tzv. Regionálního oddělení ekonomiky (ROE) přímo spadajícího pod Generální ředitelství ČD. Organizační jednotka ROE se jako „dodavatel“ zabývá vyčleněnými činnostmi v oblasti nákladového i mzdového účetnictví na základě podkladů od „zadavatele“ RSM UNL. Výsledkem této úzké spolupráce je zajištění finančně ekonomické agendy, sestavování plánu či materiálně technické zásobování. To vše za pomoci informačního systému SAP.

Mezi poskytované služby patří např.:

- zaúčtování došlých faktur, likvidačních listů a vzájemek;
- vystavování faktur externím odběratelům, vystavování vzájemek jiným výkonným jednotkám v rámci ČD, a.s. a sledování jejich splatnosti;
- hlídání solventnosti odběratelů;

- operace s bankovním účtem;
- vyúčtování provozní zálohy;
- evidence DHM, sledování stavu a obratu zásob;
- vyúčtování CCS karet určených pro odběr pohonných hmot;
- zúčtování daní;
- sledování čerpání sociálního fondu;
- uschovávání účetních písemností apod. [15]

Kromě dodávání jmenovaných služeb pro RSM UNL funguje tento Regionální odbor ekonomiky jako tzv. „interní outsourcingové centrum“. ⁹ To znamená, že přebírá společné aktivity jednotlivých složek ČD, a.s. v regionu. V tomto případě ROE zajišťuje služby i pro Regionální centrum provozu, Regionální centrum vnitrostátní dopravy a Krajské centrum osobní dopravy Ústí nad Labem. Výhodou toho je sjednocení procesu vedení účetnictví a hlavně snižování režijních nákladů. [6]

Co se týče forem outsourcingu, stejně tak jako v předchozím případě se jedná o „smíšený outsourcing“. Činnosti obou partnerů jsou totiž velice provázané a založené na úzké spolupráci a vzájemném doplňování dokumentů.

4.1.6 Outsourcing BOZP

Také výkon odborného servisu v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (tzv. BOZP) zpočátku patřil mezi činnosti zajišťované samotnou organizační jednotkou RSM UNL. Avšak později bylo zajišťování BOZP vyčleněno pod správu specializovaného odboru O9/1 (Odbor odměňování a benefitů, oddělení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci) GŘ ČD, jehož hlavním posláním je odborná pomoc v oblasti BOZP, řízení veškeré související agendy, šetření pracovních úrazů, organizování školení, apod. [15]

Stejně jako v předchozích případech došlo k zadání služby pod správu jiné jednotky uvnitř organizace ČD, a tím k možnosti lépe se zaměřit na hlavní činnost podnikání, tedy výkon

⁹ VYSKOČIL, K. V. *Facility management: Procesy a řízení podpůrných činností*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 209. 109 s. ISBN 978-80-86946-97-9.

správy nemovitého majetku na daném území. Na základě předchozího textu tedy i zajištění BOZP spadá pod dříve definovaný termín „interní outsourcing“.

Jelikož i v tomto případě se jedná o úzkou spolupráci a vzájemnou součinnost zadavatele na straně jedné a dodavatele na straně druhé, nelze jednoznačně definovat formu outsourcingu. Při porovnání s ostatními příklady by však outsourcing BOZP měl blíže k „celkovému outsourcingu“.

4.2 Probíhající outsourcingový projekt: Outsourcing úklidové činnosti

4.2.1 Analýza výchozí situace

V oblasti zabezpečení úklidu spravovaného majetku, konkrétně jedné jeho části, a to veřejně přístupných prostor (např. výpravní budovy železničních stanic), dochází postupně k zásadním změnám. Dříve fungoval systém tzv. „unitární železniční stanice“, ve kterém jednotlivé železniční stanice s působností přednosta samostatně zajišťovaly provozní a servisní činnosti včetně úklidů. To probíhalo prostřednictvím jakýchsi samostatných nebo kumulativních činností, kdy běžní zaměstnanci železničních stanic mimo jiné zajišťovali také úklidové činnosti.

Nicméně v rámci optimalizace provozních činností na železničních tratích (která má za cíl uvést jak tratě samotné tak i související stavby a zařízení do technického stavu, jež odpovídá evropským parametrům a standardům) se tratě stávají modernější, elektrizované a více samoobslužné. Množství zaměstnanců potřebných k jejich obsluze tedy postupně ubývá. V důsledku této změny organizační struktury společnosti ČD, dochází k tzv. převodu gescí činností z železničních stanic na RSM. To v praxi znamená např. to, že jednotlivé organizační jednotky RSM mají na starost úklidy veřejně přístupných prostor dle jejich územní správy.

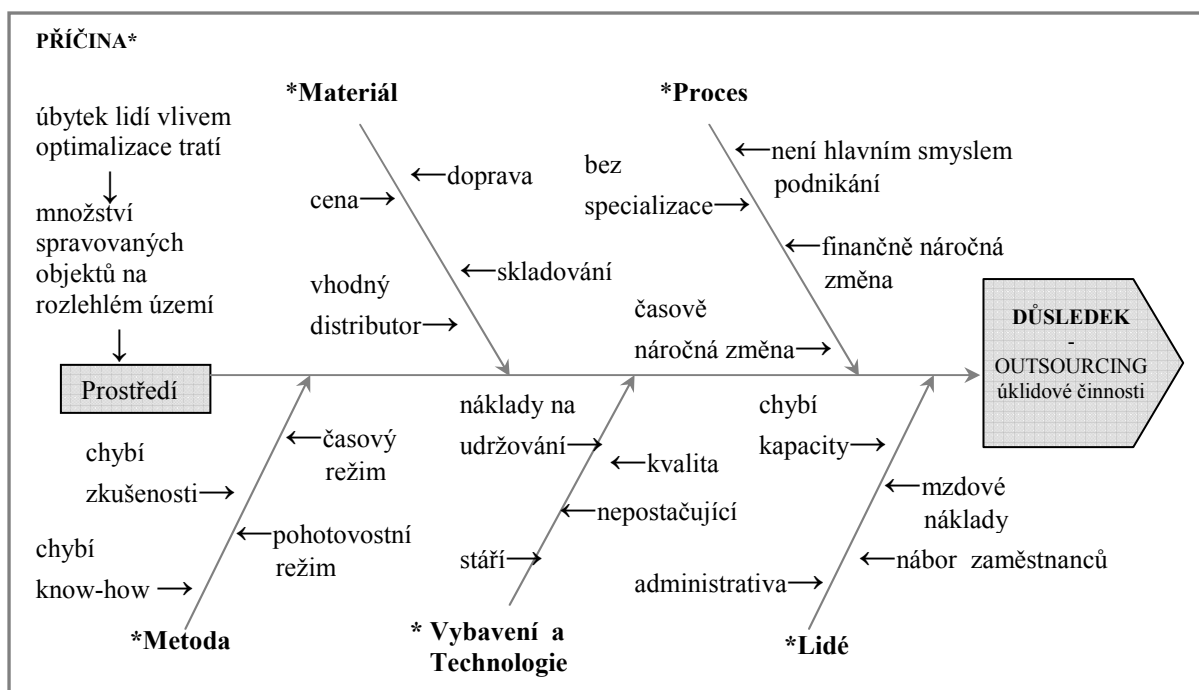
Aktuální stav je tedy takový, že úklidy na území Ústeckého a Karlovarského kraje jsou ve správcovství RSM UNL. Jednotka je zabezpečuje sama, a to buď přechodně

prostřednictvím dostupných interních zaměstnanců ostatních jednotek ČD, a.s. které vnitropodnikově objednáva, nebo prostřednictvím smluvených pracovníků na základě Dohody o provedení práce. Třetím způsobem je zadávání externím firmám na základě běžných objednávek a smluv.

Nicméně i úklidy veřejně přístupných prostor se mají stát předmětem outsourcingové činnosti. V současné době je totiž připraven projekt pro outsourcing tohoto typu. V rámci RSM probíhají výběrová řízení na úklidy na celém území ČR. Vzhledem k velké rozloze spravovaného území jsou výběrová řízení celkem tři vždy pro dvojice jednotlivých RSM:

- RSM Praha a RSM Plzeň,
- RSM Brno a RSM Olomouc,
- RSM Hradec Králové a RSM Ústí nad Labem. [15]

Součástí analýzy výchozí situace je také identifikace klíčových příčin pro implementaci outsourcingu do firemní strategie. K tomu je vhodné použít metodu zvanou Ishikawův diagram, jak již bylo dříve zmíněno v teoretické části 3.7. Pro případ outsourcingu úklidové činnosti veřejně přístupných prostor ve správě RSM UNL byl Ishikawův diagram sestaven následovně:



Obr. 8 Diagram klíčových příčin a důsledků pro realizaci outsourcingového projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Výběrové řízení

Výběr dodavatelů vhodných pro outsourcing probíhá prostřednictvím otevřeného řízení pro nadlimitní veřejnou zakázku dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění. [15] V okamžiku, kdy bude vybrán vhodný poskytovatel úklidových služeb, RSM UNL je bude zajišťovat prostřednictvím tohoto partnera, vítěze soutěže. Postup společnosti ve fázi výběrového řízení v rámci outsourcingového projektu bude podrobněji popsán v následující části.

a) Zadávací dokumentace

Základním podkladem celého projektu je podrobná a velice specificky definovaná zadávací dokumentace. Ta byla vypracována na úrovni GŘ ČD a její obsah je rámcově stejný pro všechny tři veřejné zakázky. V našem případě oficiální název zadávací dokumentace zní „Dodávka úklidových služeb veřejně přístupných prostor železničních stanic Českých drah, a.s. - RSM Ústí nad Labem a RSM Hradec Králové“.¹⁰

Zadávací dokumentaci tvoří několik částí (viz. níže), v nichž je popsán celý proces výběru dodavatele včetně předmětu požadovaných služeb, kritérií výběru či způsobu hodnocení, apod. Nedílnou součástí je také návrh smlouvy na dodávku úklidových služeb. Tato dokumentace slouží jako podklad pro uchazeče výběrového řízení při zpracování nabídky.

Předmět veřejné zakázky

Tato veřejná zakázka je zadána za účelem nalezení vhodného dodavatele pro poskytování souboru služeb souvisejících s prováděním úklidu prostor v majetku ČD, a.s., RSM UNL (která je správcem nemovitostí v Ústeckém a Karlovarském kraji) a RSM Hradec Králové.

Rozsah služeb

Co se týče definování rozsahu služeb, jedná se zejména o úklid dle vymezeného „Standardu úklidu“ (uvedeného v příloze zadávací dokumentace), odstraňování graffiti, žvýkaček, biologického znečištění, údržbu mobiliáře pro sběr odpadků, třídění a likvidaci odpadu, úklid úschovnic skříněk, vybavování prostor hygienickými potřebami

¹⁰ Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

a nepřetržitou garanci čistoty všech předaných prostor po celou dobu trvání smluvního vztahu. Rozsah úklidových prací na smluvených místech plnění je vymezen dle typu uklízených prostor, jejich plochy a zařazení do tří časových skupin provádění úklidu veřejně přístupných prostor, což je stanoveno ve vypracovaném plánu úklidu.

Požadavky na postup předávání

Zadávací dokumentace také definuje přípravné a přechodné období, během něhož budou navštěvována místa plnění za účelem společné přípravy předání objektů. Vzhledem ke dříve popsaným fázím outsourcingového projektu, tato část zachycuje fázi 6. nazvanou jako „Přechodová fáze a její řízení“ (viz. část 3.7.2f). V tomto případě je také určena délka tohoto období, a to ve lhůtě maximálně čtyři měsíce od data nabytí účinnosti smlouvy. Během tohoto období dochází k postupnému převzetí míst plnění v dohodnutých objektech, které jsou předávány na základě tzv. Předávacích protokolů (viz. Příloha C).

Vykazování výkonu

Podle zadávací dokumentace má být způsob vykazování výkonu založen na přehledech v Knize úklidu. Ta obsahuje všechny realizované výkony, které se mají předkládat v období před pravidelnou fakturací.

Prohlídky referenčních míst plnění

Dle §49, odst. 4 zák. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, mají všichni uchazeči ve výběrovém řízení možnost prohlédnout si vzorové neboli referenční objekty plnění služeb, a to na základě termínů návštěv konkrétních objektů uvedených v dokumentaci. Uchazeči mohou navštěvovat objekty za účelem upřesnění vstupních informací (jako např. typické vybavení objektů, úroveň poskytovaných služeb apod.), což odpovídá fázi 4. „Externí audit“ v rámci outsourcingového projektu (viz. část 3.7.2d).

Požadavky zadavatele na kvalifikaci

Při podávání nabídky uchazečem výběrového řízení zadavatel požaduje splnění kvalifikačních předpokladů, které jsou upraveny zákonem č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách a dalšími zákony. Kvalifikační předpoklady jsou děleny do několika skupin:

- **Základní:** výpis z evidence Rejstříku trestů
- **Profesní:** výpis z obchodního rejstříku, živnostenské oprávnění

- **Ekonomické a finanční:** pojistná smlouva o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou třetí osobě, doklad o celkovém obratu
- **Technické:** významné služby obdobného charakteru, seznam Osob s osvědčením odborné způsobilosti, popis technického vybavení, prohlášení o výhradním používání ekologicky nezávadných prostředků, certifikát systému řízení jakosti či certifikát systému řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce

Společná nabídka a subdodavatelé

Zadávací dokumentace také upravuje možnost, kdy se více dodavatelů pro účely poskytování služeb spojí a vystupují jako jeden subjekt. Uchazeč také může poptávané činnosti zajišťovat přímo či část z nich organizovat nebo zajišťovat prostřednictvím svých subdodavatelů specifikovaných v příloze nabídky.

Doba plnění

Stanovená doba pro poskytování služeb je 36 měsíců od data uzavření smlouvy oběma stranami. Samozřejmostí je také stanovení výpovědní lhůty.

Odkup základních prostředků zadavatele

Významnou součástí je závazek uchazeče na odkup základních prostředků používaných zadavatelem k úklidu. Souhrnně se jedná o prostředky používané v době, kdy úklidové činnosti zajišťovala společnost ČD sama. Seznam prostředků a minimální výše jejich ceny je uvedena v příloze návrhu Smlouvy na odkup, která je nedílnou součástí nabídky uchazeče.

Obchodní a platební podmínky

Pro účely fakturace jsou výchozí závazné ceny za jednotlivá místa plnění uvedené v příloze smlouvy. Fakturace za všechny dodané služby probíhají měsíčně ve fakturačních částkách cen uvedených v příloze jako 1/36 z ceny za každý předaný prostor, přičemž cena může být upravována na základě stanovených pravidel. V přechodném období jsou služby uhrazovány pouze za ta místa plnění, která dodavatel písemně převzal. Dále je uvedeno, že

v případě vzniku pohledávek je dodavatel nesmí postoupit třetí osobě bez souhlasu zadavatele.

Požadavky na rozsah a formu zpracování nabídky

Co se týče požadavků na nabídkovou cenu, ta je udávána v Kč a za celé období plnění, tj. 36 měsíců. Je tvořena jako celkový součet všech dílčích plnění na jednotlivých místech. Tato cena je stanovena jako nejvýše přípustná po celou dobu plnění. Nedílnou součástí nabídky musí navíc být předběžná kalkulace předpokládané výše nákladů.

Nabídka uchazeče dále musí obsahovat popis návrhu systému poskytování služeb včetně případného využití subdodávek a návrh na řešení přechodného období.

Vzhledem k formálnímu zpracování, musí být nabídka podána v listinné podobě v originále a jedné kopii v řádně uzavřené obálce označené nápisem „NEOTVÍRAT – veřejná zakázka „dodávka úklidových služeb veřejně přístupných prostor železničních stanic v majetku Českých drah, a.s. – RSM Ústí nad Labem a RSM Hradec Králové“ a s uvedenou zpáteční adresou. Tato obálka musí odpovídat požadavkům zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Nabídka samotná musí obsahovat všechny dokumenty požadované v zadávacích podmínkách a zákonem o veřejných zakázkách. Má být vyhotovena výhradně v českém jazyce a svázána do jednoho samostatného svazku.

Způsob hodnocení

Při posuzování doručených nabídek a výběru nejvhodnějšího dodavatele je kromě jiných nejdůležitějším kritériem nejnížší nabídková cena. Ta je pro potřeby hodnocení vyjádřena jako celková cena v Kč za celé smluvní období bez DPH.

Závěrečná část

V závěrečné části zadávací dokumentace je určena doba, po kterou je uchazeč vázán svým návrhem, a to ve lhůtě 90 dní od podání nabídky. Dále si zadavatel vyhrazuje právo na případné zrušení veřejné zakázky dle § 84, odst. 5 zákona č.137/2006 Sb. Také je zajištěna důvěrnost všech informací předaných v nabídce ve smyslu ustanovení § 152, odst. 2 zákona č.137/2006 Sb. [15]

Nakonec je uveden seznam všech příloh vážících se k dokumentaci. Nedílnou součástí je především Vzor návrhu smlouvy na dodávku úklidových služeb s přílohami a také dříve zmíněný Vzor návrhu smlouvy na odkup základních prostředků zadavatele včetně jejich seznamu. Jak je uvedeno v teoretické části 3.7.2e, smlouva (jako fáze 5.) je významnou součástí outsourcingového projektu. K uzavření vztahu mezi partnery totiž dochází na dlouhé období, v tomto případě na 3 roky. Zároveň musí smlouva být natolik specifická, aby ochránila firmu a na druhé straně flexibilní, aby dovolovala přizpůsobovat se neočekávaným událostem. [1] Co je ale nejdůležitější, musí být výhodná pro oba partnery, zadavatele i uchazeče výběrového řízení. Proto je při zadávání veřejné zakázky kladen velký důraz na tvorbu smlouvy (viz. níže).

b) Smlouva

Vzor návrhu smlouvy je vytvořen pod názvem „Dodávka úklidových služeb veřejně přístupných prostor železničních stanic v majetku Českých drah, a.s. – RSM Ústí nad Labem a RSM Hradec Králové“.¹¹ Obsahuje celkem šestnáct článků zachycujících náležitosti řešeného smluvního vztahu. Zároveň uvádí všechna ustanovení všeobecně zmíněná v části 3.7.2e jako klíčová při tvorbě smlouvy. Přehled ustanovení spolu se stručným komentářem u některých z nich je uveden v následujícím textu:

I. Definice smluvních stran

Smluvní strany jsou všeobecně definovány jako Objednatel na straně jedné a Poskytovatel na straně druhé.

II. Výklad pojmů

Smlouva definuje význam základních pojmů v ní uváděných jako např. níže uvedené, které již byly mimo jiné zmíněny v předchozí části zabývající se popisem zadávací dokumentace.

¹¹ Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Tab. 18 Výklad některých pojmů smlouvy

Cena	Součet cen za služby dodané a poskytnuté Objednateli v příslušném období (36 měsíců) účinnosti smlouvy
Kniha úklidu	Dokument, který je založený samostatně pro každý vyjmenovaný úklidový prostor; je zde zaznamenán měsíc, den a čas provedení úklidu spolu s podpisem zaměstnance Poskytovatele, který úklid provedl, případně i s podpisem zaměstnance Objednatele, který úklid kontroloval; kniha je uložena na místě uvedeném v Plánu úklidu; její kopie za fakturační období je povinným podkladem k fakturaci Ceny
Mimořádný úklid	Úklid mimo Plán úklidu jako např. odstranění nadměrného jednorázového znečištění vzniklého při běžném užívání prostor
Místo plnění	Jednotlivé prostory v železničních stanicích Objednatele v rámci RSM UNL specifikovaný v příloze smlouvy
Plán úklidu	Popis Místa a rozsahu plnění, podle něhož Poskytovatel poskytuje služby v souladu se smlouvou
Předávací protokol	Písemný dokument, kterým Objednatel potvrzuje řádné předání prostor dle smlouvy a který je povinným podkladem pro první fakturaci Ceny
Subdodavatel	Třetí strana zajištěná Poskytovatelem pro potřeby poskytování služeb v souladu s přílohou smlouvy

Zdroj: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

III. Prohlášení Objednatele a Poskytovatele

IV. Předmět smlouvy

Souhrnným předmětem smlouvy je závazek Poskytovatele poskytovat Objednateli řádně a včas služby na základě smlouvy či na základě jeho požadavků na straně jedné a na straně druhé závazek Objednatele za tyto řádně poskytnuté služby zaplatit cenu. To vše způsobem a za podmínek uvedených ve smlouvě. Dále je uveden např. obvod územní působnosti, na kterém bude předmět smlouvy plněn, rozsah míst plnění, povinnost provádění dle Standardu úklidových prací a časových skupin, přičemž tento Standard bude dodržen nepřetržitě každý den, vybavování prostor hygienickými potřebami či případný mimořádný úklid.

V. Práva a povinnosti Poskytovatele a Objednatele

VI. Součinnost a odškodnění

Předpokladem pro úspěšný smluvní vztah je poskytnutí součinnosti ať ze strany Objednatele či Poskytovatele a plnění uvedených závazků. Další částí tohoto článku je mimo jiné např. problematika subdodavatelů či udělení práva Poskytovateli nakládat s majetkem Objednatele.

VII. Cena a platební podmínky

VIII. Sankční ujednání, vady, záruční doba

Případné vady mají být uvedeny v Knize úklidu. Dále je projednáno rozlišování závad na drobné a hrubé nebo stanovení výše smluvních pokut u konkrétních typů závad.

IX. Doba trvání smlouvy

X. Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou po celou dobu trvání smlouvy pod výlučnou odpovědností Poskytovatele, který také nese zodpovědnost za případné škody, které způsobí. Objednatel se zavazuje, že pro zaměstnance Poskytovatele vytvoří bezpečné pracovní prostředí. Poskytovatel na druhé straně zajistí, aby jeho zaměstnanci zabezpečovali služby v souladu s vnitřními předpisy Objednatele.

XI. Audit, hodnocení kvality

Zhodnocení kvality vykonaných služeb uvádí přejímající zaměstnanec Objednatele do Knihy úklidu. Co se týče auditu, Poskytovatel zaručí Objednateli součinnost potřebnou pro provedení auditu tím, že např. umožní přístup k dokladům popisujícím poskytování úklidových služeb.

XII. Oddělitelnost

Oddělenost zachycuje možnost oddělit určité ustanovení od smlouvy v případě, že se stane neplatným, odporovatelným či nevyhnutelným.

XIII. Odpovědnost za škodu

Jednou z částí ustanovení je závazek obou smluvních stran, že vyvinou maximální úsilí k předcházení škodám a k minimalizaci případně vzniklých škod.

XIV. Komunikace

Ustanovení zachycuje způsob komunikace mezi Objednatelem a Poskytovatelem. Dále jsou uvedeny kontaktní osoby a údaje obou smluvních stran.

XV. Převod práv a závazků

XVI. Závěrečná ustanovení

Přílohy

Vzor návrhu smlouvy obsahuje několik již zmíněných příloh, a to Technické podmínky (jako seznam železničních stanic se specifikací prostor a nabídkovou cenou k jejich úklidu, standard úklidových prací dle časových skupin, požadavky na dodávky hygienického a jiného spotřebního materiálu, požadavky na zajištění kvality, časové režimy a pohotovostní režim či normativ spotřeby materiálu), List nabídky, Předávací protokol a případný Seznam subdodavatelů. [15]

4.3 Činnosti prováděné Regionální správou majetku Ústí nad Labem

Tato část je zaměřena na příklady některých činností, které by případně mohly být předmětem outsourcingu. Organizační jednotka RSM UNL si je však zajišťuje sama prostřednictvím svých zaměstnanců. Všechny tyto činnosti již byly mimo jiné všeobecně zmíněny v části 2.7 v souvislosti s jednotlivými odděleními a jejich hlavní náplní práce. Jedná se o správu bytového fondu, ekologii, požární ochranu, rozúčtování energií a obchod s realitami.

4.3.1 Správa bytového fondu

Správu bytového fondu spolu s péčí o nájemníky zajišťuje v rámci jednotky RSM UNL Skupina bytové agendy jako součást Oddělení servisních činností (OSC). Její hlavní činností je správa veškeré bytové agendy jako vyhotovování nájemních smluv, obsazování a uvolňování bytů, vyúčtování nájemného a služeb s tím spojených. Dále zajišťuje administrativu týkající se zpracování plateb od nájemníků, evidence dlužníků a přípravy podkladů pro žaloby na úhradu dlužného nájemného nebo také prodeje bytů či celých bytových domů.

Správa bytového fondu patří k jedné z hlavních činností ve správě majetku. Z tabulky 7 je patrné, že z celkového počtu spravovaných bytů bylo uzavřeno 610 nájemních smluv (údaj k 31.12). To poukazuje na nemalý počet nájemníků, o které je nutno se starat a zajišťovat veškerou související agendu. Jelikož správa bytů vyžaduje značnou součinnost s ostatními

odděleními nejen v RSM UNL, ale i mimo organizační jednotku (např. Regionálním odborem ekonomiky či jinými složkami na úrovni GŘ), je vhodné, aby činnost byla zajišťována interními zdroji.

4.3.2 Ekologie

V této souvislosti RSM UNL zaměstnává vlastní kvalifikované ekology, kteří také patří do Oddělení servisních činností. Ti se zabývají činnostmi v oblasti péče o životní prostředí jako např. ochrana ovzduší, vod, odpadové hospodářství či údržba zeleně a vedou veškerou související agendu, jež se jakkoli týká spravovaného území.

Ekologie a ochrana životního prostředí patří v současné době mezi velice citlivá témata. Otázky ekologie navíc musí být řešeny kvalifikovaně, včasné a v souladu s příslušnými zákony. Je důležité, aby jim byla věnována zvláštní pozornost a také, aby byly pod neustálou kontrolou, což je jedním z důvodů pro vlastní ekologické oddělení.

4.3.3 Požární ochrana

Součástí OSC jsou mimo jiné i odborně způsobilé osoby zabezpečující úkoly z oblasti preventivní požární ochrany ve všech spravovaných prostorách. Zejména pak provádí analýzy případného nebezpečí, stanovují podmínky požární bezpečnosti, proškolují zaměstnance a pravidelně kontrolují dodržování předpisů.

Stejně tak jako v případě ekologie i požární ochraně musí být věnována zvláštní a neustálá pozornost, jelikož se jedná o otázky bezpečnosti nejen spravovaného majetku, ale také všech osob, které se v něm vyskytují - ať už jsou jimi zaměstnanci, nájemníci či běžní cestující ve veřejně přístupných prostorách železničních stanic. Proto i kvalifikovaní zaměstnanci v oblasti požární ochrany mají v RSM UNL své místo.

4.3.4 Rozúčtování nákladů na dodávky energií

Rozúčtování služeb spojených se spotřebou vody a tepla patří mezi další činnosti, které RSM UNL zajišťuje prostřednictvím svých zaměstnanců. Za jejich rozúčtování konkrétně zodpovídá Skupina služeb spadající pod OSČ.

Ačkoli rozúčtování služeb spotřeby energií ve spravovaných objektech je nedílnou součástí správy majetku, tato činnost je jednou z těch, které by mohly být zajišťovány externími dodavateli. Patří totiž mezi činnosti tzv. facility managementu, tedy podpůrné činnosti v organizaci, díky jejichž dobře naplánovanému vyčlenění by mohlo dojít k úspoře nákladů a uvolnění kapacit pro hlavní předmět podnikání.

4.3.5 Obchod s realitami

Tuto činnost má na starosti Oddělení majetkového podnikání (OMP), jehož hlavním smyslem je zajišťovat komerční využití svěřeného majetku, jeho pronajímání či dokonce odprodej nepotřebných částí.

Obchod s realitami je jednou z hlavních činností nejen Regionální správy majetku, ale celého Odboru správy nemovitostí O31, který komerční využívání majetku metodicky řídí a kontroluje shora. Z toho důvodu, že uvedená činnost patří mezi tzv. „core activities“, tedy jádro podnikání, by nebylo strategicky vhodné zadávat ji do outsourcingu.

4.4 Náměty pro budoucí vývoj outsourcingu

Při zvažování námětů pro budoucí vývoj outsourcingu autor vychází z rozdělení na dva různé směry vývoje. První možností je identifikování zcela nové činnosti, jež by byla vhodná pro zadání do outsourcingu. V druhém případě se společnost může vydat cestou zcela protichůdnou, kdy naopak vyjme dříve zadanou činnost zpět od externího dodavatele a začne ji z nějakého důvodu zajišťovat vlastními silami, tedy provede tzv. „insourcing“ (dříve definovaný v teoretické části 3.1).

4.4.1 Zadání nové činnosti do outsourcingu

a) Správa bytového fondu

Jednou ze zvažovaných možností byl např. outsourcing správy bytové agendy, který je v současné době plně zajišťován samotnou organizační jednotkou. Na základě tohoto prvotního návrhu byly analyzovány okolnosti outsourcingu pro danou činnost. Po následné konzultaci s vedením byly identifikovány níže uvedené důvody pro a proti:

Důvody pro:

- + Jedná se o standardizované činnosti jako vyhotovování smluv, rozúčtování služeb spojených s užíváním bytu, apod., které by mohl zajišťovat i externí dodavatel;
- + celkem velké množství bytů a nájemníků, o které je nutno pečovat.

Důvody proti:

- Změna používaného softwaru, přičemž se přešlo od interního programu správy bytů, tzv. OTE, k celosvětově rozšířenému informačnímu systému SAP. Tím došlo k výraznému zjednodušení procesů ve správě bytové agendy a k jejímu snadnějšímu propojení s ostatními souvisejícími činnostmi jako majetkové podnikání nebo vedení účetnictví.
- Snaha o postupný odprodej bytů v bytových objektech (BO). Těchto bytů měla RSM UNL ve správě 313 z celkového počtu 726 bytů (dle údajů k 31.12.2009, viz. Tab. 7). Zbývající byty umístěné v provozních objektech (PO), jako např. výpravní budovy železničních stanic, k prodejům neslouží. Nicméně postupným odprodejem bytů v BO dochází ke zmenšování bytového fondu a jeho správa se stává tím jednodušší.
- V případě přechodu činnosti do outsourcingu by muselo dojít k přesunutí některých pravomocí na externího dodavatele. Např. při zpracování nájemních smluv by musel být oprávněn vystupovat za zadavatele prostřednictvím plné moci.
- Proti mimo jiné hovoří i dříve zmíněný důvod z části 4.3.1, a to potřeba součinnosti s ostatními odděleními v rámci RSM UNL i organizačními jednotkami ČD, a.s.

Na základě zjištěných důvodů (zvláště pak změn, které činí správu bytové agendy snadnější) bylo zhodnoceno, že bude výhodnější, pokud činnost zůstane interní záležitostí a bude nadále zajišťována Skupinou bytové agendy.

b) Řízení autoprovozu

Dalším ze zmíněných návrhů je řízení autoprovozu, které je v současné době plně zajišťováno samotnou organizační jednotkou. Ta disponuje vlastním vozovým parkem o celkovém počtu jedenácti nakoupených služebních automobilů. Měsíční vyúčtování ekonomiky provozu, kontrola hospodárnosti a statistické vytíženosti autoprovozu se sledují vlastní jednoduchou a někdy dosti zdoluhavou evidencí, bez jakýchkoli satelitních technologií či speciálního softwaru. Výhoda zajištění autoprovozu externím dodavatelem by pak byla ve formě nabídky balíku služeb včetně leasingu či satelitního monitoringu.

Operativní leasing

Tento způsob leasingu se zdá být vhodnou variantou, kterou na trhu nabízí množství firem. Operativní leasing, někdy též nazývaný jako „full service leasing“ či „fleet management“, představuje komplexní správu vozového parku od pořízení nových vozidel, zajištění jejich provozu a servisu či plateb zákonných poplatků až po prodej ojetých vozů. Kromě toho přináší další výhody jako daňové zvýhodnění, velkoodběratelské slevy a možnost průběžné obnovy vozidel. Pro společnosti s více než třemi vozy je všeobecně výhodnější než klasický finanční leasing. Smyslem operativního leasingu je efektivní řízení provozu, udržení vysokého standardu kvality a především optimalizace nákladů na řízení vozového parku. [13]

Satelitní monitoring vozidel

Satelitní záznamové a monitorovací systémy vozidel jsou dalším řešením pro řízení autoprovozu. Tyto systémy zajišťují monitorování a kontrolu provozu vozidla za pomoci nejmodernějších technologií jako např. GPS (Global Positioning Systém – globální polohovací systém). Spolu se sondami pro měření spotřeby pohonných hmot a následným softwarovým zpracováním dat pak tvoří efektivní prostředky pro správu vozového parku na profesionální úrovni.

c) Rozúčtování nákladů na dodávky energií

Tato činnost je poslední navrženou pro možný outsourcing. Jejím obsahem je rozúčtování služeb spojených se spotřebou tepla a vody. V současné době ji zajišťuje sedm zaměstnanců ze Skupiny služeb bez jakéhokoli specializovaného softwaru. Pokud by mělo dojít k jejímu zadání externímu dodavateli, návrh je takový, že předání by nebylo kompletní. Namísto toho by se předávaly pouze podklady pro rozúčtování a zadavatel by získával pravidelnou zpětnou vazbu. Celý proces by tak byl pod neustálou kontrolou a dohledem zadavatele, přičemž by toto bylo prováděno např. jedním či dvěma zaměstnanci z původní Skupiny služeb.

Zjištěné důvody pro outsourcing jsou:

- + snížení mzdových nákladů (důvody finanční);
- + uvolnění kapacit pro hlavní předmět podnikání (důvody věcné);
- + získání nákladného softwaru.
- + získání zkušeností a know-how od specializované společnosti a
- + zajištění profesionálních služeb v oblasti (důvody konkurenční).

Zjištěné důvody proti outsourcingu jsou:


- chybné očekávání výše nákladů;
- volba nevhodného dodavatele, který nezajistí kvalitní služby;
- snížení počtu pracovních míst z důvodu mzdových úspor, což by mohlo být zaměstnanci viděno negativně a v krajním případě vést ke ztrátě důvěry v management a ke zhoršení celkové pracovní atmosféry.

Možní dodavatelé služeb

Součástí námětu na outsourcing rozúčtování služeb je také analýza možných dodavatelů. Ti byli hledáni prostřednictvím internetových katalogů firem na portálech <http://www.seznam.cz/> [12] a <http://atlas.centrum.cz/> [16]. Získané informace pak byly prověřeny v Obchodním rejstříku na oficiálním serveru českého soudnictví <http://portal.justice.cz/> [18]. Kritériem pro vyhledávání bylo zajištění služeb v oblasti rozúčtování spotřeby tepla a vody a dále pak územní působnost společnosti. Jelikož organizační jednotka RSM UNL spravuje objekty v Ústeckém i Karlovarském kraji,

ideální dodavatel by byl takový, který může poskytovat služby právě na tomto území. Přehled možných dodavatelů je uveden v tabulce 19 a níže pak jejich bližší popis.

Tab. 19 Přehled možných dodavatelů služeb

Logo společnosti	Název	Sídlo	Oblastní zastoupení
	DELMAX První družstevní, spol. s r.o.	Ústí nad Labem	
	DAWRON s.r.o.	Ostrov	
	Koncept FAST s.r.o.	Ostrov	Ústí nad Labem Karlovy Vary Cheb, a.j.
	Techem, spol. s r.o.	Praha	Most Karlovy Vary a.j.

Zdroj: Vlastní zpracování

DELMAX - První družstevní, spol. s r.o.

Obchodní rejstřík: Společnost zapsána v OR vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 7828

Základní kapitál: 500 000,- Kč

Sídlo společnosti: U Chemičky 5, 400 01 Ústí nad Labem [18]

Hlavním předmětem podnikání společnosti jsou veškeré vodo-, plyno- a elektroinstalační práce spolu s revizí, regulací a měřením spotřeby médií jako voda a teplo. Společnost je mimo jiné držitelem certifikátu systému řízení kvality ISO 9001:2001. V oblasti měření spotřeby teplé, studené vody a tepla eviduje náležité údaje k nainstalovaným měřidlům. Odečty provádí vlastními pracovníky v pravidelném ročním intervalu, popř. mimořádně pokud si to vyžaduje provozní situace či zadavatel. Na základě naměřených hodnot pak provádí vyúčtování nákladů. Společnost je pro tyto účely vybavena speciálním softwarem, který vyvíjí tak, aby byl v souladu s platnou legislativou a technickými normami. Jako

výstup z vyúčtování pak nabízí jak tiskové sestavy tak datové soubory k dalšímu zpracování pro zadavatele. [17]

DAWRON s.r.o.

Obchodní rejstřík: Společnost zapsána v OR vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 20159

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Sídlo společnosti: Ostrov, 363 01 Krušnohorská 1107/12 [18]

Hlavní činností společnosti je rozúčtování spotřeby tepla a vody včetně dodávky, montáže a servisu měřidel dle požadavků zadavatele. To vše na vysoké profesionální a technické úrovni. Rozúčtování tepla a vody společnost provádí na základě podkladů od objednatele, přičemž působí jako nezávislá organizace mezi dodavatelem a odběratelem energií. Samotné odečty a kontrolu provádí vyškolení zaměstnanci firmy po předchozím oznámení jednotlivým uživatelům. Přestože společnost působí výhradně v Karlovarském a Plzeňském kraji, je schopna realizovat zakázky na celém území ČR, [24] což je pro potřeby RSM UNL značnou výhodou.

Koncept FAST s.r.o.

Obchodní rejstřík: Společnost zapsána v OR vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 1906

Základní kapitál: 102 000,- Kč

Sídlo společnosti: Ostrov, 363 01 Krušnohorská 786 [18]

Společnost Koncept FAST s.r.o. je zakládajícím členem „Asociace rozúčtovatelů nákladů na teplo a vodu“¹² a držitelem certifikátů managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005. V oblasti odečtů a rozúčtování nákladů za dodávky tepla a teplé i studené vody společnost realizuje vlastní komplexní systém nabízených služeb od odečtů po rozúčtování neměřených hodnot a předání podkladů zadavateli. To vše na základě dlouhodobých servisních smluv, v souladu s platnými zákony a na vlastním pravidelně

¹² *Asociace rozúčtovatelů nákladů na teplo a vodu* [online]. Praha: ARTAV, 2005 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.artav.cz/index.html> >

aktualizovaném softwarovém vybavení. Mimo centrály v Ostrově, který spadá do Karlovarského kraje, má společnost několik poboček (zvláště pak v Ústí nad Labem, Chebu a Karlových Varech) [23], výhodných pro případný outsourcing.

Techem, spol. s r. o.

Obchodní rejstřík: Společnost zapsána v OR vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 23339

Základní kapitál: 25 000 000,- Kč

Sídlo společnosti: Služeb 5, Praha 10 [18]

Techem, spol. s r.o. patří mezi přední evropské poskytovatele služeb v oblasti měření, odečtů a rozúčtování spotřeby tepelné energie a vody, které nabízí bytovým družstvům, správcům a majitelům domů, projektantům i běžným uživatelům bytů. Společnost vlastní certifikát managementu kvality ISO 9001:2008 a mimo to je členem dříve zmíněné „Asociace rozúčtovatelů nákladů na teplo a vodu“ [26]. Nabízí korektní rozúčtování na základě spolehlivé měřicí techniky, u které zaručuje kompletní servis a pravidelné výměny v souladu s metrologickým zákonem. Rozúčtování spotřebních nákladů je tak zpracováno rychle, bezchybně a dle právně platné transparentní formy. Ačkoli centrála společnosti je v Praze, má své pobočky téměř po celém území [25], a tak může zajistit služby ve spravovaném obvodu RSM UNL, kterému by konkrétně náleželo oblastní zastoupení pro Karlovarský kraj a oblastní zastoupení Most.

Co se týče zhodnocení představených potencionálních dodavatelů, společnost Delmax by se pravděpodobně zdála být nejméně vhodnou, a to především díky její menší územní působnosti. Pokud by však došlo k realizaci podobného projektu, záleželo by na podmínkách zadávací dokumentace a na uchazečích, kteří by se přihlásili. Kritériem pro výběr dodavatele by pak byla, tak jako v předchozích případech, nejnižší nabídková cena.

4.4.2 Vyjmutí činnosti z outsourcingu

Opakem k předchozím návrhům je případné vyjmutí činnosti dříve zadané externímu dodavateli zpět do organizace. Konkrétně by se jednalo o případ outsourcingu facility managementu, tedy podpůrných činností ve správcovství objektů. V rámci tohoto projektu

došlo k zadání údržby objektů ve správě RSM UNL, a to vítězi veřejné zakázky, Sdružení Via-Alfa (více viz. text 3.1.2). Jak bylo vysvětleno dříve, vybraný dodavatel poskytuje celou škálu služeb od technické správy budov přes havarijní službu až po venkovní údržbu daných objektů. V rámci námětu pro vyjmutí činnosti z outsourcingu by se rozhodně nejednalo o kompletní zadání, ale jen o jeho malou část.

Analýza výchozí situace

Východiskem pro tento námět jsou poměrně časté žádosti o drobné opravy ve spravovaných objektech ať už na podnět nájemníků či správců z provozně technického oddělení RSM UNL. Těmito opravami může být např. výměna zářivek, drobnější instalatérské, topenářské, sklenářské či zámečnické práce, úpravy interiérů jako montáž nábytku apod., k jejichž provedení se běžně zve vybraný dodavatel.

Nevýhodou je ovšem ta skutečnost, že ačkoli se jedná o drobnější opravy bez nutnosti vysoce kvalifikovaného odborníka či speciálního a nákladného materiálového vybavení, jsou tyto zásahy poměrně drahé. Nedílnou součástí kalkulace provedení služby jsou totiž „platba za výjezd“ (ve formě nákladů spojených s dopravou zaměstnance na místo výkonu) a „hodinová sazba za provedení výkonu“, které dodavatel účtuje bez ohledu na typ závady. Vlivem toho se pak obyčejná instalace zářivkové trubice může velice prodražit.

Návrh na provedení

Pokud by činnost zajištění drobných oprav byla odebrána původnímu poskytovateli, návrh počítá s tím, že by ji organizační jednotka RSM UNL zajišťovala vlastními silami. Dříve než by došlo k implementaci takového rozhodnutí do strategie jednotky, je ovšem nutné kalkulovat náklady spojené s vlastním výkonem činnosti. Jako položky vstupující do kalkulace vlastních nákladů autor identifikoval následující:

I. Náklady na zaměstnance

- V této souvislosti je potřeba vyhodnotit, zda má společnost volné kapacity pro případné využití stávajícího zaměstnance, který by mohl zajistit údržbářskou činnost, např. toho, který je méně vytížený či přesunutím jeho činností na jiné pracovníky.

- Další otázkou je počet potřebných zaměstnanců pro zajištění drobných oprav. Vzhledem k rozloze spravovaného území by připadaly v úvahu alespoň dva zaměstnanci, z nichž jeden by měl na starost Karlovarský a druhý Ústecký kraj.
- Co se týče mzdových nákladů, jejich výši lze určit na základě Katalogu prací ČD, a.s. Vhodnou kategorií pro uvažovanou činnost by dle uvedeného katalogu byl „pracovník údržby, oprav budov a bytového hospodářství“¹³ zařazený v platových třídách 5 až 9.

II. Náklady na pořízení vozidla a náklady spojené s autoprovozem

- První otázka je obdobná jako v předchozím případě. Zde je potřeba zhodnotit, zda využít některý z již pořízených osobních automobilů či pořídit nový, popř. nové. S takovou kalkulací dále souvisí vstupní cena a odpisy.
- Další náklady spojené s autoprovozem jsou vyčíslitelné pomocí nákladových druhů jako: spotřeba pohonných hmot, oprava a údržba osobních automobilů, silniční daň, povinné ručení a havarijní pojištění. Přičemž průměrné roční náklady na provoz vozidla jsou dány průměrnými ročními náklady na obdobně vytížené vozidlo.

III. Náklady na materiál

- Případné materiálové náklady lze kalkulovat na základě dodavatelských faktur, pokud jsou zde uvedeny. V měsíčním vyúčtování nákladů jsou však částky za drobné opravy uvedeny jako souhrn provedené služby a lze tedy těžko přesně vyčíslit materiálové náklady samotné.

Příklad roční kalkulace nákladů

Následná kalkulace je dána přibližným odhadem jednotlivých nákladových položek při vlastním zajištění činnosti drobných oprav. Základem pro kalkulaci je zaměstnání nového pracovníka a pořízení nového vozu (Škoda Fabia Combi Classic za cenu 280 000 Kč), tedy bez využití stávajících kapacit. Odhad nákladů vychází jak z účetních podkladů, tak z hodnot vyčíslených na základě konzultace se zaměstnanci v organizační jednotce.

¹³ *Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., 2009.*

Tab. 20 Příklad roční kalkulace nákladů pro zajištění drobných oprav

I. Náklady na zaměstnance					
Mzdové náklady + sociální a zdravotní pojištění, + příspěvek zaměstnavatele na stravování, kapitálové pojištění a penzijního připojištění				310 000,-	
II. Náklady na pořízení vozidla a náklady spojené s autoprovozem					
Vstupní cena		280 000,-		Průměrný roční odpis	56 000,-
Odpisy*	1. rok: 0.1100 x 280 000,-	30 800,-			
	2. rok: 0.2225 x 280 000,-	62 300,-			
	3. rok: 0.2225 x 280 000,-	62 300,-			
	4. rok: 0.2225 x 280 000,-	62 300,-			
	5. rok: 0.2225 x 280 000,-	62 300,-			
+Pohonné hmoty, opravy a udržování, silniční daň, povinné ručení a havarijní pojištění				50 000,-	
III. Náklady na materiál					
Přibližné materiálové náklady vyčíslené odhadem				120 000,-	
Náklady celkem				536 000,-	
* výpočet rovnoměrného daňového odpisu u osobního automobilu, zařazeného do 2. odpisové skupiny s dobou odpisování 5 let (odpisová sazba pro 1. rok: 11 a roky další: 22,25)					

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce 20 na příkladu kalkulace, odhad vlastních nákladů při zajištění činnosti drobných oprav činí zhruba 536 000,- Kč při zaměstnání jednoho nového zaměstnance a pořízení jednoho nového vozu (přičemž případné zahrnutí vozu do obchodního majetku společnosti by snížilo základ daně z příjmu o výdaje na pohonné hmoty, opravy a udržování, pojištění a odpisy, čímž by se náklady ještě snížily).

Kromě toho, původní předpoklad počítal se dvěma zaměstnanci, což by při stejné kalkulaci náklady zdvojnásobilo. Naopak při možnosti využití stávajících kapacit, zaměstnanců a vozidel, by došlo k podstatnému snížení původní kalkulace nákladů, a to v podstatě na hodnotu spotřebovaného materiálu a nákladů spojených s intenzivnějším provozem vozidel.

Rozhodnutí

Samotné rozhodnutí o tom, zda činnost přenechat původnímu dodavateli nebo ji provádět vlastními silami by pak záleželo na porovnání současných nákladů outsourcingu (při zajištění dodavatelem) s předběžně kalkulovanými náklady insourcingu (při zajištění vlastními silami). A samozřejmě také na možné volbě využití stávajících či dodatečných kapacit. Nedílnou součástí rozhodování je také zvážení výhod a nevýhod, které by toto případné řešení přineslo.

Výhody „insourcingu“ drobných oprav

- + Úspora nákladů – ta by byla dána především snížením nákladů o platby za výjezdy účtované poskytovatelem. Na druhé straně by sice vznikly další výše uvedené náklady spojené s výkonem činnosti, ale přesto by v konečném výsledku mohlo (a v případě realizace projektu mělo) dojít k finanční úspoře.
- + Znalost obvodu a objektů – vlastní zaměstnanec, pracovník údržby, by měl větší znalost spravovaného obvodu i samotných objektů než externí firma.
- + Včasnost a rychlost zásahu – souvisí s předchozí výhodou znalosti spravovaných objektů. Mimo to je dána tím, že v případě pomnutí plateb za výjezd externího poskytovatele by nebylo třeba ho objednávat až při větším počtu drobných závad, čímž by provedení zásahu bylo včasnější.

Nevýhody „insourcingu“ drobných oprav

- Očekávání nereálných výsledků,
- Chybná kalkulace výše úspory nákladů,
- Nižší kvalita provedení práce než při zajištění činnosti externím dodavatelem,
- Nedostatek požadavků na drobné opravy, při nichž není efektivní zaměstnání vlastního pracovníka – údržbáře.

Pro doplnění této části je třeba zmínit, že cílem nebylo nijak přesně vyčíslit a zhodnotit možnost vyjmutí činnosti z outsourcingu, ale na základě zkoumaných podmínek u RSM UNL nalézt případný námět pro budoucí směr jeho vývoje. Uvedená problematika by jistě vyžadovala důkladné prověření situace spolu se všemi dalšími okolnostmi. Možným řešením by např. také mohla být úprava smlouvy se stávajícím dodavatelem nebo dokonce hledání jiného, který by služby zajistil za výhodnějších podmínek.

4.5 Hodnocení outsourcingu

Závěrečnou částí této kapitoly je přístup společnosti k hodnocení úspěšnosti outsourcingu. To je důležité jak k ověření správnosti rozhodnutí učiněného v minulosti, tak ke zhodnocení budoucího vývoje v oblasti outsourcingových aktivit. V případě nejrozsáhlejšího projektu, kterým je zajištění údržby budov a dalších služeb souvisejících se správou nemovitostí RSM UNL, je úspěšnost prováděné činnosti hodnocena na základě kritérií definovaných ve specifikacích k zajišťovaným službám (Tab. 11 až Tab. 16). Za tímto účelem byla k jednotlivým činnostem stanovena konkrétní měřitelná kritéria, která jsou pro lepší přehled shrnuta v následující tabulce:

Tab. 21 Kritéria hodnocení zajišťovaných služeb

Zajišťované služby	Kritéria hodnocení
I. Technická správa budov	* Udržení odpovídající kvality objektů * Dodržení reakčních časů požadavků
II. Provoz a revize technologií	* Zajištění provozu a revizí technologií * Dodržení reakčních časů požadavků
III. Zajištění větších oprav	* Kvalita provedení * Rychlost vyřízení požadavku
IV. Havarijní služba	* Efektivita postupu při výjezdech * Dodržení reakčních časů požadavků
V. Doprovody externích firem	* Kvalita zajištění činnosti
VI. Venkovní údržba	* Kvalita provedení

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem, 2009.

Další z činností, outsourcing informačních technologií, je všeobecně hodnocena dle kritéria zajištění předmětu plnění v požadovaném rozsahu a kvalitě a dále na základě pravidelných hodnotících zpráv. Ostatní outsourcované služby jako vedení účetnictví, personální servis či BOZP zajišťované v rámci tzv. „interního outsourcingu“ jsou hodnoceny především na základě úspěšné spolupráce a bezproblémového průběhu procesů mezi organizačními jednotkami.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývala významem outsourcingu v oblasti služeb. Ekonomický fenomén outsourcing (zadávání činností mimo podnik, ať už ve formě výroby či zajišťování služeb) prošel od období svého „vzniku“ vývojem v několika etapách. Od prvotní manažerské myšlenky „vyrob nebo kup“ založené na snižování nákladů se stal nástrojem pro získávání dokonalejších zdrojů z vnějšího prostředí organizace a napomohl k vytváření flexibilních organizačních struktur v turbulentním prostředí jednadvacátého století.

V této práci autor upustil od výrobního outsourcingu a zaměřil se na oblast služeb, konkrétně v souvislosti s Regionální správou majetku Ústí nad Labem (RSM UNL), která je jednou z organizačních jednotek společnosti České dráhy, a.s.

Práce byla rozdělena do několika kapitol. V první z nich byla všeobecně popsána společnost České dráhy, a.s., podrobněji pak Regionální správa majetku Ústí nad Labem. Popis struktury společnosti a jejího hlavního předmětu podnikání se stal podkladem pro praktickou část. Stejně tak i kapitola druhá, jejímž cílem bylo probrat téma outsourcing z teoretického hlediska na základě prostudované literatury. Obsah této části byl logicky řazen tak, aby podal celkový přehled o outsourcingu od jeho vývoje přes implementaci ve firmě po příklady využití v jednotlivých oblastech služeb.

Praktická část, ve které autor využil získaných teoretických znalostí, se zabývala analýzou uplatnění outsourcingu v organizační jednotce RSM UNL. Tato kapitola byla rozdělena do čtyř podkapitol na základě míry využití outsourcingu. V prvním případě se jednalo o již zavedené outsourcingové projekty, které byly definovány z hlediska druhu zabezpečovaných služeb, jejich dodavatelů a forem outsourcingu určených složením tzv. servis mixu. Druhým případem bylo prozkoumání současného outsourcingového projektu s cílem přiblížit jeho průběh v jednotlivých fázích včetně tvorby zadávací dokumentace a outsourcingové smlouvy. Třetí část se zaměřila na činnosti, které jsou prováděny uvnitř společnosti včetně zhodnocení, zda by byly vhodné pro případný outsourcing. Cílem

poslední podkapitoly bylo na základě získaných informací navrhnout další možnosti vývoje outsourcingu.

Výsledkem bylo navržení dvou různých směrů vývoje, a to zadat novou činnost do outsourcingu nebo naopak vyjmout zpět již dříve zadanou. Jako nejvhodnější návrhy pro první možnost byly identifikovány služby „řízení autoprovozu“ a „rozúčtování nákladů na dodávky energií“. Na základě tohoto návrhu pak byla provedena analýza možných dodavatelů. Další z původních námětů - „správa bytové agendy“ - byl po důkladnějším prověření zamítnut. Zvláštní pozornost byla věnována opačnému případu tzv. „insourcingu“, kdy autor na základě zjištěných skutečností navrhl případné zajištění činnosti drobných oprav na spravovaných objektech pomocí využití vlastních sil. Byla provedena příkladná kalkulace nákladů včetně identifikovaných výhod i nevýhod jako podklad pro možné budoucí rozhodnutí manažerů.

Tato diplomová práce poukázala na význam outsourcingu v oblasti služeb v případě RSM UNL, organizační jednotky, která byla z důvodu organizačních změn ve společnosti ČD, a.s., založena se zeštíhlenou strukturou a předurčena k tomu, aby se vydala cestou outsourcingu. Toto rozhodnutí se ve společnosti osvědčilo, čemuž nasvědčuje nejen pokračování v outsourcingové činnosti, ale i postupné přidávání dalších.

Díky vynikající spolupráci ze strany Regionální správy majetku Ústí nad Labem bylo možné získat všechny potřebné informace pro vytvoření této práce a zároveň nahlédnout do managementu organizační jednotky a jejích procesů. Co se týče představených návrhů a diplomové práce všeobecně, autor věří, že byla přínosem pro obě zúčastněné strany, které budou moci čerpat ze získaných poznatků.

SEZNAM LITERATURY

Citovaná literatura

- [1] ALLEN, S. and ASHOK, C. Outsourcing services: The contract is just the beginning. *Business Horizons*. [online]. 2000, March-April, pgs. 25-34 [cit. 2010-01-13]. Dostupný z WWW: <<http://metalib.hud.ac.uk>>
- [2] HÄTÖNEN, J. and ERICSSON, T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*. . [online]. 2009, Nr.15, pgs. 142-155 [cit. 2010-01-13]. Dostupný z WWW: <<http://metalib.hud.ac.uk>>
- [3] Odbor komunikace, České dráhy. *Ročenka 2008/2009 Skupiny České dráhy*. Praha: Grand Princ a.s., 2009. 144 s. ISBN 978-80-85104-24-0.
- [4] RYDVALOVÁ, P. a RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
- [5] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [6] VYSKOČIL, K.V. *Facility management: Procesy a řízení podpůrných činností*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2009. 109 s. ISBN 978-80-86946-97-9.
- [7] WALKER, H. and KNIGHT, L. and HARLAND, C. Outsourced services and ,imbalanced‘ supply markets. *European Management Journal*. [online]. 2006, year 1, Nr. 24, pgs. 95-105 [cit. 2010-01-13]. Dostupný z WWW: <<http://metalib.hud.ac.uk>>
- [8] YOUNG, S. Outsourcing: Uncovering the complexity of the decision. *International Public Management Journal*. . [online]. 2007, year 3, Nr. 10, Pgs. 307-325 [cit. 2010-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://metalib.hud.ac.uk>>
- [9] ALFA TERM MOST a.s. [online]. Praha: B2M.CZ s.r.o., 2009 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://ula.firmyvkraji.cz/detail/35493-alfa-term-most-a-s>>
- [10] České dráhy, a.s. [online]. Praha: České dráhy, a.s., 2009 [cit. 2009-12-16]. Dostupný z WWW: <<http://ceskedrahy.cz/>>
- [11] DPOV, a.s. [online]. Přerov: DPOV, a.s., 2008 [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.dpov.cz/cz/dpov/>>
- [12] Firmy.cz. [online]. Praha: Seznam.cz, a.s., 2010 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://seznam.cz/>>
- [13] Informace o operativním leasingu [online]. Praha: ŠkoFIN s.r.o., 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.skofin.cz/produkty/operativni-leasing/informace>>

- [14] *Interní materiály společnosti České dráhy, a.s.*
- [15] *Interní materiály společnosti České dráhy, a.s., Regionální správa majetku Ústí nad Labem*, 2009.
- [16] *Katalog ověřených kontaktů* [online]. Praha: Centrum Holdings, 2010 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://atlas.centrum.cz>>
- [17] *Měření a vyúčtování* [online]. Ústí nad Labem: DELMAX, 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.delmax.cz/mereni-a-vyuctovani/>>
- [18] *Obchodní rejstřík* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2010 [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>
- [19] *O společnosti* [online]. Ústí nad Labem: Viamont DSP a.s., 2008 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.viamontdsp.cz/cs/o-spolecnosti/o-spolecnosti.html>>
- [20] *Profil společnosti* [online]. Praha: ČD Cargo, a.s., 2009 [cit. 2009-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.cd-cargo.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/-74/>>
- [21] *Profil společnosti* [online]. Praha: ČD-Telematika a.s., 2009 [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW: <http://www.cdt.cz/templates/Clanek_panel.aspx?col=13&lang=cs>
- [22] *Profil společnosti* [online]. Praha: Výzkumný ústav železniční, a.s., 2009 [cit. 2009-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdvuz.cz/profil-spolecnosti/>>
- [23] *Rozúčtování* [online]. Ostrov: KF s.r.o., 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.konceptfast.cz/WWW-KF/1%20html/009%20rozuctovani.html>>
- [24] *Rozúčtování tepla a vody* [online]. Ostrov: Dawron, s.r.o., 2008 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.dawron.cz/sluzby.html>>
- [25] *Servis a rozúčtování* [online]. Eschborn: Techem GmbH, 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.techem.cz/Czech/PRODUKTY/Servis_a_roz=C3=BAAe=8Dtov=C3=A1n=C3=AD/index.phtml>
- [26] *Seznam členů asociace ARTAV* [online]. Praha: ARTAV, 2005 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.artav.cz/seznam-clenu.html>>
- [27] *Výroční zpráva 2008 skupiny České dráhy* [online]. Praha: České dráhy, a.s., 2009 [cit. 2009-12-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocní-zpravy/-703/>>

Bibliografie

ANDERSON, J. C., et. al. *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. 3rd ed. Prentice Hall, 2009. 496 pgs. ISBN 978-0-13-208996-8.

HOLLENSSEN, S. *Global marketing. A decision-orientated approach*. 4th ed. Financial Harlow: Pearson Education Limited, 2007. 752 pgs. ISBN 978-0-273-70678-6.

KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 80-247-1992-4

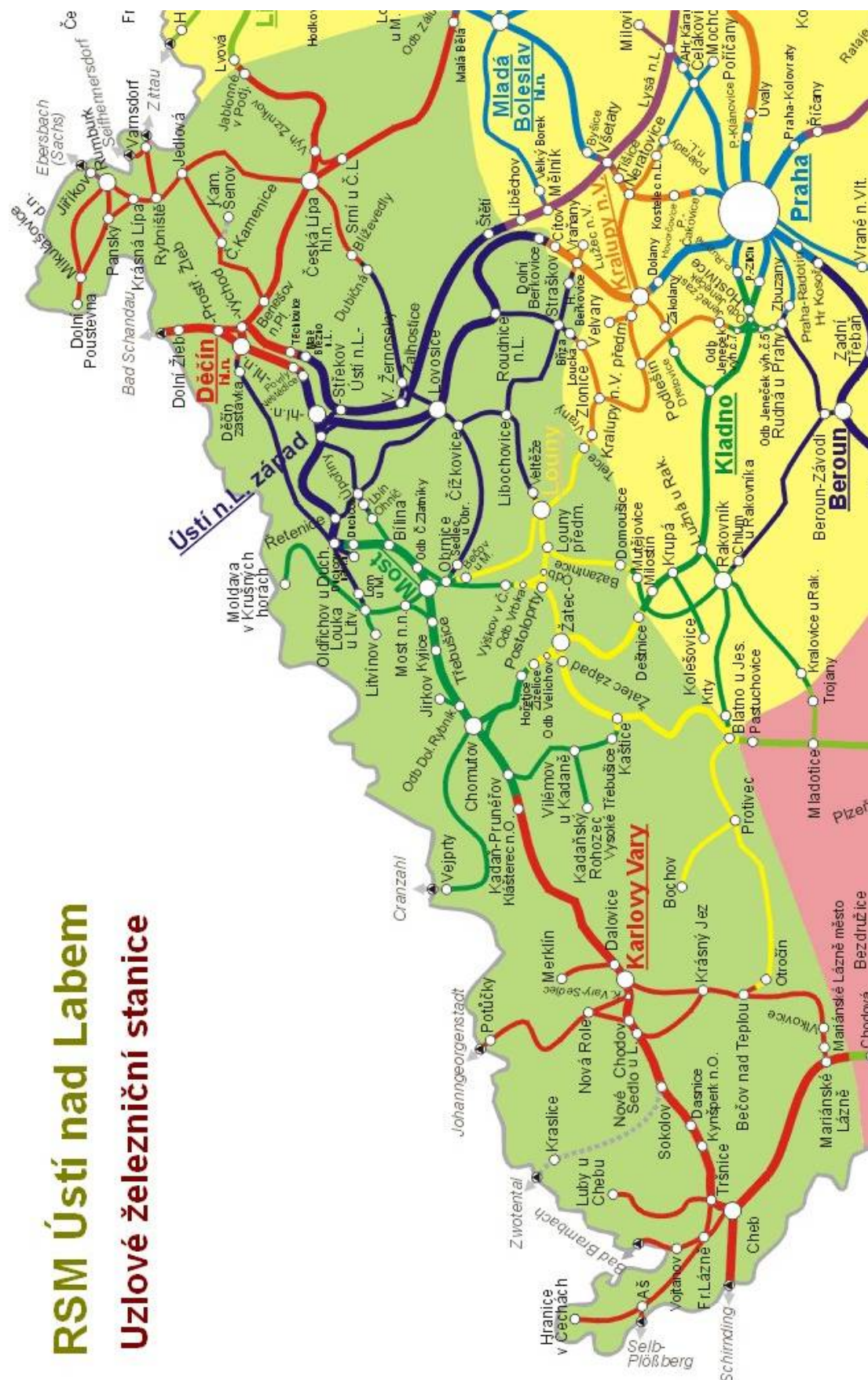
SEZNAM PŘÍLOH

- **Příloha A (počet stran: 1)**
Organizační struktura Českých drah, a.s.
- **Příloha B (počet stran: 1)**
Obvod RSM Ústí nad Labem
- **Příloha C (počet stran: 1)**
Vzor předávacího protokolu

Příloha č. 2 k č.j. 58 475/2009-09



Příloha B: Obvod RSM Ústí nad Labem



Příloha C: Vzor předávacího protokolu

Předávací protokol pro provádění úklidu

[illegible]